

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA
PRODUTIVIDADE:

O CASO DO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

HELOIZA MARTIGNAGO

FLORIANÓPOLIS, DEZEMBRO DE 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NA
PRODUTIVIDADE:
O CASO DO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE ESTÁGIO

ALUNA:
HELOIZA MARTIGNAGO

PROFESSOR ORIENTADOR:
MÁRIO DE SOUZA ALMEIDA

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO:
ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

FLORIANÓPOLIS, DEZEMBRO DE 1999.

O presente trabalho foi apresentado e julgado pela banca examinadora que atribuiu nota _____ ao Trabalho de Conclusão de Estágio, na Disciplina Estágio Supervisionado, do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Banca Examinadora

Mário de Souza Almeida

Presidente

Alessandra de Linhares Jacobsen

Membro

Dante Marciano Girardi

Membro

*“Quando nasce, o homem é fraco e flexível.
Quando morre é forte e rígido.*

*A firmeza e resistência são sinais de morte.
A fraqueza e flexibilidade, são manifestações da vida.”
(Lao Tsé, Tao Te Ching)*

AGRADECIMENTO

Agradeço a todos os professores e funcionários do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina pela cooperação, ao professor orientador Mário de Souza Almeida pelo apoio, a todas as pessoas que de forma direta ou indireta colaboraram para a realização deste trabalho e, principalmente a meus pais pela paciência.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	01
2 OBJETIVOS.....	04
2.1 Objetivo geral.....	04
2.2 Objetivos específicos.....	04
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	05
4 METODOLOGIA.....	17
5 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	20
5.1 Localização e caracterização.....	20
5.2 O Departamento de Ciências da Administração.....	23
5.3 Apresentação dos dados obtidos.....	29
5.3.1 Identificação dos respondentes.....	31
5.3.2 O CAD.....	33
5.3.3 Ensino, pesquisa, extensão e estágio-docência.....	39
5.3.4 A cultura do Departamento de Ciências da Administração.....	43
6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	48
7 BIBLIOGRAFIA.....	52

ANEXO

Lista de Figuras

Figura 1 – Professores e funcionários, quanto ao sexo.....	24
Figura 2 – Professores, quanto ao cargo.....	25
Figura 3 – Professores Assistente e Adjunto se subdividem em quatro categorias.....	26
Figura 4 – Professores, quanto a titulação.....	27
Figura 5 – Servidores, quanto ao cargo.....	28
Figura 6 – Professores e servidores, quanto ao regime de trabalho.....	28
Figura 7 – Grau de escolaridade.....	31
Figura 8 – Há quanto tempo trabalha no Departamento.....	32
Figura 9 – O que é um bom patrão.....	34
Figura 10 – O que é um bom funcionário.....	34
Figura 11 – Um bom funcionário se preocupa mais com o quê.....	35
Figura 12 – O que precisa para um funcionário ir bem no departamento.....	36
Figura 13 – Como o CAD trata o indivíduo.....	36
Figura 14 – Pelo que as pessoas são influenciadas e controladas.....	37
Figura 15 – O que é preciso para que uma pessoa controle as atividades de outra.....	38
Figura 16 – As tarefas são distribuídas entre os funcionários com base em que.....	38
Figura 17 – Por que a competição ocorre.....	39
Figura 18 – Sobre a importância do Ensino de Graduação.....	40
Figura 19 – Sobre a Extensão.....	41
Figura 20 – Sobre a Pesquisa.....	42
Figura 21 – Sobre o Estágio-Docência.....	43
Figura 22 – Soma total das alternativas de todas as questões.....	44

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Professores e funcionários, quanto ao sexo.....	24
Tabela 2 – Professores, quanto ao cargo.....	24
Tabela 3 – Professores Assistente e Adjunto se subdividem em quatro categorias.....	26
Tabela 4 – Professores, quanto a titulação.....	26
Tabela 5 – Servidores, quanto ao cargo.....	27
Tabela 6 – Professores e servidores, quanto ao regime de trabalho.....	28
Tabela 7 – Grau de escolaridade.....	31
Tabela 8 – Há quanto tempo trabalha no Departamento.....	32
Tabela 9 – O que é um bom patrão.....	33
Tabela 10 – O que é um bom funcionário.....	34
Tabela 11 – Um bom funcionário se preocupa mais com o quê.....	35
Tabela 12 – O que precisa para um funcionário ir bem no departamento.....	35
Tabela 13 – Como o CAD trata o indivíduo.....	36
Tabela 14 – Pelo que as pessoas são influenciadas e controladas.....	37
Tabela 15 – O que é preciso para que uma pessoa controle as atividades de outra.....	37
Tabela 16 – As tarefas são distribuídas entre os funcionários com base em que.....	38
Tabela 17 – Por que a competição ocorre.....	39
Tabela 18 - Sobre a importância do Ensino de Graduação.....	40
Tabela 19 – Sobre a Extensão.....	40
Tabela 20 – Sobre a Pesquisa.....	41
Tabela 21 – Sobre o Estágio-Docência.....	42
Tabela 22 – Soma total das alternativas de todas as questões.....	44

1 INTRODUÇÃO

As organizações hoje estão passando por profundas transformações em sua estrutura e modo de agir; isto é reflexo do mundo globalizado, onde diversas informações e novas idéias circulam com grande velocidade e a todo instante. As organizações, principalmente as mais rígidas, estão sendo obrigadas a mudar seu pensamento e seu modo de agir, para não desaparecerem. Organizações como Universidades sofrem com excesso de burocracia, falta de apoio e excesso de barreiras impostas tanto de ordem externa quanto de ordem interna.

Nestas organizações as novas idéias muitas vezes não são colocadas em prática porque esbarram numa estrutura rígida. As organizações hoje estão passando por uma crise cultural, decorrente do caminho escolhido para a eficiência, que resultou numa cultura de Apolo, ou burocrática, e que nos modelos de hoje não se encaixam com tanta facilidade, criando conflitos.

A estrutura burocrática apresenta características onde tudo deve funcionar em um plano pré-determinado, onde as regras são claras, as pessoas percebem que podem ser substituídas por outras e a organização continuará funcionando como sempre, porque o que conta é o cumprimento do horário e das tarefas, e não se o que está sendo feito está bom. O que parece é que a Universidade parou no tempo, mesmo tendo profissionais capacitados com novas idéias, mas sua estrutura rígida não está permitindo mudanças, que facilitariam muito o trabalho. Isto é uma contradição no mundo de hoje, que exige mudança e flexibilidade.

A hierarquia da Universidade ainda prevalece forte e centrada no poder da autoridade, mas a nova realidade das organizações, que trabalham num sistema global de aprendizagem capaz de auto-organização, está pedindo reformulação de atitudes e valores tanto individuais como coletivos, provocando mudanças e conflitos na cultura organizacional, na sua imagem e personalidade.

Uma organização pode usar uma teoria sobre cultura organizacional como ferramenta para um diagnóstico. Por exemplo, se existe uma falha de comunicação ela pode ser resultado do embate entre uma cultura e outra. Cada cultura possui suposições diferentes sobre poder e influência, sobre o que motiva as pessoas, como as mudanças ocorrem, portanto a confusão cultural é um dos males que muitas vezes atrapalham o bom andamento do trabalho.

A existência de mais de uma cultura dentro de uma mesma organização pode ser a causa de muitos problemas entre seus membros. Não existe um modelo ideal de administrar, o que pode ser feito é equilibrar as diferentes culturas existentes dentro de uma mesma organização.

A formação da cultura em uma organização surge quando o grupo passa a utilizar códigos de identificação, comunicação, linguagem e comportamento, que se traduzem em padrões dentro desse grupo, e estes padrões serão transmitidos aos novos membros. Para isso, deve-se conhecer bem os indivíduos, a fim de identificar o tipo de cultura predominante na organização. Também estes grupos podem possuir valores diferenciados, pois os indivíduos trabalham na mesma organização, mas possuem um jeito diferente de ver cada situação.

Existem diversos meios de se identificar a cultura de uma organização; Handy (1994) apresenta uma forma interessante de identificar a cultura de uma organização, relacionando afirmações ao que ele chama de quatro deuses da administração.

O autor afirma que na Grécia antiga os indivíduos se identificavam com seu deus de acordo com os valores e interesses que ele representava: Zeus (cultura clube), Apolo (cultura de função), Atena (cultura de tarefa) e Dionísio (cultura existencial). Nesse sentido estas culturas podem simbolizar as várias formas de administrar, expressando as diferentes culturas que existem nas organizações. Cada deus possui uma característica própria e bem definida de como exercer o poder e a influência sobre os indivíduos, como fazer para motivá-los, fazê-los pensar, aprender e mudar.

Com a intenção de identificar a cultura do Departamento de Ciências da Administração – CAD, como um aprofundamento da questão da cultura organizacional, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa:

Como se caracteriza a Cultura Organizacional do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, e quais seus reflexos sobre a produtividade?

Este trabalho procurou caracterizar a cultura do Departamento de Ciências da Administração – CAD - da Universidade Federal de Santa Catarina. Para tanto, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre o tema em questão, obtendo, assim, base suficiente para a pesquisa. A pesquisa e a conclusão foram baseadas no livro “Deuses da Administração” de Charles Handy, o qual consta na bibliografia.

Aliado ao conhecimento adquirido durante o Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, o presente trabalho chegou a conclusões relacionadas aos objetivos reunindo as informações mais relevantes, tendo assim um maior aprofundamento sobre a questão da Cultura Organizacional vista na opinião dos servidores e professores do Departamento de Ciências da Administração – CAD - da Universidade Federal de Santa Catarina.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral:

Caracterizar a Cultura Organizacional do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, estabelecendo relação com a sua produtividade.

2.3 Objetivos específicos:

Com base nas informações coletadas na fundamentação teórica, e tendo como objetivo principal responder ao problema desta pesquisa, formularam-se os seguintes objetivos específicos:

1. Levantar a produtividade do Departamento de Ciências da Administração em termos de Ensino, Pesquisa e Extensão no período de 1997 até o primeiro semestre de 1999;
2. Identificar a cultura organizacional vigente;
3. Traçar um paralelo entre a cultura organizacional e a produtividade;
4. Comparar com estatutos da Universidade Federal de Santa Catarina;
5. Propor linha de ação para moldar a cultura organizacional do Departamento de Ciências da Administração.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Cada organização possui sua própria cultura, que surge por diversos fatores, tais como: valores, comportamento, ambiente e personalidade dos fundadores (Thevenet *apud* Tomei, 1993). Costa (1993) afirma que o homem cria condições para transformar o meio em que vive e, ao mesmo tempo, é por ele influenciado, e também afirma que a cultura de uma organização resulta de diversos fatores como tecnologia, história, tamanho, objetivos, ambiente e pessoas.

A formação da cultura em uma organização surge quando o grupo passa a utilizar códigos de identificação, comunicação, linguagem e comportamento, que se traduzem em padrões dentro desse grupo, e estes padrões serão transmitidos aos novos membros (Tomei 1993). Costa (1999) também afirma que a organização é uma estrutura social, onde grupos de pessoas interagem, seguem padrões de comportamentos, realizam cooperação efetiva, estabelecem normas, criam canais de comunicação, e cada pessoa sabe o que o grupo espera dela, e o que ela pode esperar do grupo. Tomei (1993) acrescenta: um grupo cria valores e crenças, que aparecem ao longo do tempo, pelas técnicas que eles passaram a utilizar para resolver problemas de adaptação externa e de integração interna; como estas técnicas funcionaram bem, passaram a ser utilizadas com os novos membros do grupo.

“Qualquer organização ou grupo de pessoas interagindo ordenadamente, na busca de um objetivo comum, *tem* cultura, uma vez que ela faz parte da história humana e de um contexto muito maior que é em si um repositório de cultura” (Tavares, 1991).

Muitos são os conceitos sobre cultura organizacional, mas algumas idéias são comuns e referem-se a comportamentos regulares de interação, às normas, aos rituais, aos valores, às regras para tornar-se um membro aceito dentro da organização. A cultura, segundo Moscovici (1993), possui duas funções principais: uma diz respeito à adaptação ao ambiente externo, outra fala sobre integração dos processos internos da organização, e adaptação de seus membros.

“Uma organização, ao se transformar em uma cultura, cria um conjunto de ações relativas ao seu posicionamento externo, e à sua coordenação interna, de caráter ideológico, comportamental e material, que proporciona sua sobrevivência, manutenção e crescimento” (Tavares, 1991, p.29). Estas ações são executadas, avaliadas e transmitidas socialmente como um modo de lidar com problemas de ajustamento externo e relacionamento interno. Do

acúmulo de acertos e de escolhas, nascem as características próprias de cada organização. Os novos membros que entram na organização já possuem um perfil compatível com as características da organização e, com o decorrer do tempo, a organização cresce conservando estas características e pressupostos de como as coisas são (Tavares, 1991).

O tema cultura organizacional apareceu com os estudos da antropologia, que procura desvendar os significados e costumes de uma sociedade, e da sociologia cultural, que busca compreender a elaboração dos símbolos.

Tavares (1991) relaciona informações sobre o que é cultura na visão antropológica:

1. a cultura é parte da biologia do homem;
2. a biologia da espécie humana é produto da cultura, a cultura não se transmite geneticamente, mas sim socialmente;
3. o aprendizado, o desenvolvimento e a criação da cultura são transmitidos hereditariamente;
4. a cultura é um mecanismo de adaptação, responsável pela sobrevivência, desenvolvimento e evolução da espécie humana;
5. a cultura é socialmente produzida, num processo coletivo;
6. a integração com o meio ambiente é feita através da cultura.

Fleury (1996) aponta o lado antropológico como sendo as regras de um jogo e não um molde a ser seguido. Os sociólogos procuram explorar o universo simbólico, avaliando o cotidiano, mostrando os padrões que foram sendo construídos e que passaram a fazer parte da realidade (Fleury, 1996).

Simeray (*apud* Costa, 1999) explica que o coeficiente humano de uma organização é produto de três fatores: valores dos homens, conhecimento que possuem e sua motivação para fazer com que a organização funcione da melhor maneira possível. Nesse sentido, o sucesso ou fracasso de uma organização depende dos valores das pessoas desta organização.

Uma estratégia que deveria ser melhor estudada é usar com ponto central os valores desenvolvidos pelos membros da organização, para definir uma estratégia que satisfaça as necessidades dos indivíduos e da organização. Para isso, deve-se conhecer bem os indivíduos, a fim de identificar o tipo de cultura predominante na organização (Souza *apud* Costa, 1999).

Segundo Fleury (1996, p.43), “o processo de mudança cultural não é fácil, nem rápido. É longo e problemático”, os resultados da mudança são incertos e demoram a acontecer, mas uma mudança de cultura mexe muito com o clima dentro da organização, e para dar certo deve contar com o apoio dos detentores de poder. A cultura não pode ser imposta, precisa ser compartilhada, se a cultura for imposta ela pode impedir que a mudança

aconteça. Existe uma relação de dependência entre mudança cultural e cultura organizacional (Costa, 1999).

“Não adianta ‘vender’ ou impor um ‘pacote de mudança’, uma ideologia ou um conjunto de técnicas como se a mudança organizacional fosse unicamente um processo racional e consciente” (Moscovici, 1993, p.25), o agente de mudança deve criar a “ilusão” para efetuar a transição e obter mudanças efetivas e duradouras (Moscovici, 1993).

“A melhor preparação para o futuro consiste em investir no homem como tal, em sua capacidade de mobilizar recursos para lidar com situações, pessoas, consigo mesmo e com o mundo” (Moscovici, 1993, p.80). A organização deve garantir um clima favorável ao desenvolvimento pessoal para que as mudanças de comportamento, de tecnologia e da visão de mundo em geral possam criar um aspecto positivo dentro da organização.

Pode-se dizer que o clima resulta da cultura organizacional, dos valores, das crenças, de atitudes dos dirigentes e membros, e das políticas e procedimentos adotados. O clima condiciona a cultura organizacional e, ao mesmo tempo, é influenciado por ela. Costa (1999, p.45) dá uma definição de cultura e clima organizacional, na qual cultura “é o conjunto de fenômenos da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema”, e clima organizacional “está vinculado a um episódio ou situação momentânea, que dá sustentação aos sentimentos por que passam os indivíduos e grupos nas suas interações uns com os outros” e sua percepção pessoal.

Moscovici (1993) afirma: as pessoas descobrem que a teoria na prática é diferente, elas interpretam os manuais conforme suas percepções pessoais, o clima reinante no ambiente de trabalho e o estilo de liderança de sua chefia. A nova realidade das organizações, com um sistema global de aprendizagem capaz de auto-organização, causa reformulações de atitudes e valores tanto individuais como coletivos, e isto provoca mudanças na cultura organizacional, na sua imagem e personalidade. Mas esta mudança leva tempo, aparece a longo prazo e se depara com resistências e traumas (Moscovici, 1993), pois os grupos dentro da organização estão acostumados a um certo padrão de comportamento que pode ser diferente de grupo para grupo, mas que devem caminhar para um mesmo objetivo organizacional.

Em uma mesma organização pode-se encontrar culturas diferentes em cada grupo, que são chamadas de subculturas. Também estes grupos podem possuir valores diferenciados, pois os indivíduos trabalham na mesma organização, mas possuem um jeito diferente de ver cada situação; seria o que Costa (1999) chama de “diversidade na igualdade”, e que também é chamado de formação de subculturas organizacionais.

Existem várias culturas operando dentro de uma mesma organização, como a cultura gerencial, a cultura de bases funcionais e a cultura de grupo. Estas variadas culturas, inevitáveis dentro das organizações, são chamadas de subculturas, e podem coexistir de forma harmônica ou de forma conflitante, podendo criar problemas de integração dos membros, afetando os esforços produtivos (Moscovici, 1993).

As expressões de valores, crenças e atitudes dos membros servem para compreender os processos de mudança e o funcionamento interno da organização. Percebe-se que os valores estão entre os principais indicadores para reconhecer o significado e a razão de ser da própria organização, e também podem contribuir na formação de subculturas (Costa, 1999).

Hoje as organizações estão dando ênfase aos estudos e à valorização do ser humano, pois sabem que o fator humano é fundamental para obter resultados organizacionais em relação ao desempenho e produtividade (Costa, 1999).

A cultura organizacional sofre influência do ambiente externo e do ambiente interno. Sobre o ambiente externo, percebe-se que a cultura de uma sociedade é trazida por seus membros ao ambiente organizacional. Numa visão interna, percebe-se que a organização possui “artefatos culturais e que este conjunto de valores devem ser consistentes com as variáveis de estrutura, tecnologia e estilo de liderança” (Tomei, 1993, p.13). A formação de heróis organizacionais que se identificam com os fundadores, reforça a cultura em uma organização, como ressalta Fleury: cultivar e dar ênfase “a ‘heróis’ organizacionais” e celebrar rituais ajudam a manter a cultura organizacional (1996, p.42).

Os líderes e fundadores da organização são responsáveis pelo desenvolvimento de um padrão, de uma visão de como enfrentar problemas, de como gerenciar, ou seja, criam uma consciência da organização. Esta consciência, o modo de gerenciar, a forma de agir e pensar, a linguagem utilizada, os objetivos, tudo contribui para a formação da cultura de uma organização (Tomei, 1993). Ela é um sistema de idéias, conhecimentos, artefatos, padrões de comportamento e atitudes que caracterizam uma sociedade. A cultura organizacional inclui a estrutura formal e a informal, representando um conjunto de realidades físicas, valores, atitudes e comportamentos, que formam a personalidade da organização. A organização convive, ao mesmo tempo, com o formal e o informal, configurando em uma realidade única (Costa, 1999). Cury (*apud* Costa, 1999) afirma que a cultura organizacional compreende as normas formais, e as atitudes que as pessoas tomam dentro da organização, e envolvem normas, valores, recompensas e poder.

“Como a organização é formada por pessoas, a interação entre elas pode ser observada e estudada em seu conjunto de manifestações que constituem a cultura da organização” (Moscovici, 1993, p.16). A cultura possui três dimensões interdependentes:

1. Material: compreende a estrutura da organização, seu ambiente físico, recursos materiais e tecnologia;
2. Psicossocial: (ou política) abrange a estrutura funcional e de poder, através das relações formais e informais;
3. Ideológica: estrutura das normas e valores declarados, conscientes e inconscientes (Moscovici, 1993).

Para Schein (*apud* Fleury, 1996), a cultura organizacional pode ser aprendida em três diferentes níveis: 1) nível dos artefatos visíveis, que engloba o ambiente construído da organização, sua estrutura, processos e rotinas de trabalho, sua arquitetura, *layout*, tecnologia, documentos, modelos de comportamentos visíveis e audíveis; 2) nível dos valores, que mostram a razão do comportamento das pessoas e 3) nível dos pressupostos básicos subjacentes, que são formados na medida em que valores são compartilhados pelo grupo, o que leva a determinados comportamentos.

Um estudo e a compreensão da cultura de uma organização pode ser prejudicado se for trabalhado somente com dados visíveis, como fala Moscovici (1993, p.19) “as aparências enganam”, o que aparenta ser nem sempre é a realidade. Os dados visíveis são de fundamental importância no início das investigações em uma organização, mas a percepção sobre os processos e a realidade deve ser estudado de forma a traduzir os pensamentos e as verdadeiras intenções dos comunicadores. A cultura organizacional pode ser entendida como um fator de elementos racionais, conscientes, e também por forças inconscientes e atuantes (Moscovici, 1993).

Alves (*apud* Costa, 1999, p.43) afirma que a organização incorpora, a um só tempo, quatro estados distintos e concomitantes:

1. situação manifesta: aquilo que é exibido no estatuto, no organograma e nos planos formais, mas geralmente não manifesta toda a realidade;
2. situação suposta: o que as pessoas percebem como sendo verdadeiro;
3. situação existente: aquilo que se consegue revelar, a partir da observação e pesquisa sistemáticas;
4. situação requisito: aquilo que a organização deveria ser, se estivesse perfeitamente adequada à realidade.

Costa (1999) destaca os principais elementos da cultura organizacional:

1. artefatos visíveis: reproduzem o sistema de valores predominante na organização, e possuem o propósito de complementar informações sobre a cultura organizacional;
2. tecnologia: inclui métodos, processo, dispositivos, conhecimento e instalações usados nas tarefas de trabalho que definem a forma em que as atividades se situam;
3. valores: formam o coração da cultura, se obtiverem sucesso, passam a ser padrões dentro da organização. Fornecem um senso de direção comum para todos e um guia para comportamento diário;
4. crenças e pressupostos: usados como sinônimos para expressar o que é tido como verdade na organização;
5. ritos, rituais e cerimônias: conjunto de atividades, que consolidam diferentes formas de expressão cultural de um evento, com consequências sociais. Os ritos mais comuns são o de renovação, de redução de conflitos, de integração e de celebração;
6. histórias ou sagas e mitos: histórias ou sagas são narrativas de eventos ocorridos na organização, que mostram o comportamento existente. Histórias são simbólicas e flexíveis, podem ser reinterpretadas e mudadas de acordo com a situação do momento, mas tem base nos fatos. Os mitos referem-se a histórias consistentes com os valores da organização, mas não são sustentados pelos fatos, são rapidamente criados e facilmente percebidos. “As organizações que se transformam em culturas, têm sua história, seu mito de origem, seu herói civilizador, seus heróis, não importando, nesta perspectiva, o quanto de factual ou de verdadeiro há nas narrativas” (Costa 1999, p.50);
7. tabus: associados às proibições;
8. heróis: são grandes líderes, que deixam seus valores e aumentam sua força;
9. normas: são padrões de conduta que os membros utilizam. São as maneiras de fazer as coisas, e influenciam no comportamento dos indivíduos;
10. comunicação: é o processo de interação social que, além de compartilhar informações, mostra seus significados subjacentes e ocultos.

Norman (apud Costa, 1999) ensina que a cultura organizacional é decorrente de duas fontes. A primeira é o macroambiente onde a organização está inserida, onde a cultura é um produto da história e do contexto social. A segunda, é que a administração é representada pelos valores, normas e crenças, princípios-guia e filosofias originadas dentro da organização.

Os valores não se provam mas se propõem, se ensinam, se testemunham, apelando para o instinto, para o lado irracional e também, para o lado racional do homem, para poder

transformar ou rejeitar a realidade (Bobbio *apud* Costa, 1999). Certos valores são compartilhados por toda organização, assim pode-se falar que eles são formadores da cultura organizacional, mas pode-se encontrar algumas subculturas que possuem idéias próprias. Neste enfoque, a cultura de uma organização deve ser vista como um conjunto de subculturas múltiplas e integradas, e não como um sistema único (Costa, 1999). São várias culturas se manifestando simultaneamente dentro da organização.

Os valores expressam sentimentos, comportamentos e expressões típicos e próprios para cada grupo e, ao mesmo tempo, um conjunto de valores é diferenciado num mesmo contexto, conforme sua localização nos sistemas em que atuam (Tavares, 1991).

Uma cultura possui identidade, costumes, uma marca reconhecida pelos membros de dentro e de fora da organização, através de uma visão de mundo, de um modo particular de fazer as coisas, de interagir, que aparece na estrutura interna de poder, e é percebida e reconhecida pelas pessoas no meio externo (Tavares, 1991).

Fleury (1996) destaca que para entender a cultura de uma organização deve-se estudar os pressupostos básicos que formam o paradigma cultural, que são:

- “*A relação com a natureza*: a relação com o ambiente é de dominação, submissão, harmonia?
- *A natureza da realidade é de verdade*: as regras de lingüística e de comportamento que diferem o que é real e o que não é, se a ‘verdade’ da organização é revelada ou descoberta?
- *A natureza humana*: a natureza humana é boa, má ou neutra?
- *A natureza da atividade humana*: o que é considerado ‘certo’ para o ser humano fazer diante dos pressupostos sobre o ambiente, sobre a realidade, sobre a natureza humana: ser ativo, passivo, se autodesenvolver?
- *A natureza das relações humanas*: como é distribuído o poder e o amor? A vida é cooperativa ou competitiva, individualista ou cooperativa, baseada na autoridade, na tradição ou no carisma?” (p.21).

De acordo com os meios de comunicação e de adaptação da empresa com o meio, e dos novos membros com a empresa, as expectativas algumas vezes não são atendidas e os membros sentem-se inúteis e decepcionados. A trajetória entre sucesso e decepção relacionada ao trabalho não ocorre em todos os lugares, mas faz parte da realidade de muitas organizações, em especial das empresas estatais (Moscovici, 1993). Como esta realidade é influenciada por “fatores culturais e eventos ligados a pessoas, pode ser modificado também

por ações humanas efetivas que conduzam a um desfecho mais digno e satisfatório (Moscovici, 1993, p.7). A estrutura burocrática apresenta características onde tudo deve funcionar em um plano pré-determinado, onde as regras são claras, “a produtividade é concebida em termos quantitativos do fazer, e não do ser” (Moscovici, 1993, p.10), elas podem ser substituídas por outras e a organização continuará funcionando como sempre. Hoje as organizações estão levando em conta o lado humano, apesar de empresas públicas estarem um pouco atrasadas, neste sentido, pela influência da burocracia existente.

O modelo burocrático ainda aparece em muitas organizações hoje. Moscovici (1993) afirma que o ponto central da filosofia administrativa burocrática está no controle sobre as pessoas, adotando uma forma rígida, com cargos fixos, preestabelecidos, onde os processos humanos são gerenciados pelo Departamento de Pessoal responsável pela parte burocrática de cadastros, contratações, demissões, ou seja, possui foco administrativo. A hierarquia ainda prevalece forte e centrada no poder da autoridade. O gerente deve possuir novas idéias, mas trabalhar num sistema antigo e extremamente burocrático, onde idéias novas passam por diversas barreiras para serem aceitas por todos dentro de uma mesma organização, isto se forem aceitas. As pessoas parecem ter receio de que as mudanças possam prejudicar sua carreira.

Muitos gerentes não possuem liberdade nem espaço suficiente para implementarem novas idéias que venham facilitar o trabalho de todos; este é um dos motivos que aparecem em organizações burocráticas, onde alguns demonstram trabalhar num ambiente que lhes dá satisfação e segurança, enquanto outros demonstram estar frustrados, inúteis e temerosos (Moscovici, 1993), porque devem ser criativos e inovadores dentro de um modelo antigo.





Os discursos feitos pelos dirigentes acompanham as mudanças que vêm ocorrendo dentro das organizações, falam sobre flexibilidade, criatividade, agilidade, aprendizagem e cooperação, fala-se o que está na moda, mas quando as novas idéias surgem e precisam de mudanças reais para serem colocadas em prática, os obstáculos surgem de todos os lados, e o discurso inicial de mudança e aprendizagem se contradiz com a realidade vista (Moscovici, 1993).

Existem diversos meios de se identificar a cultura de uma organização, Handy (1994) apresenta uma forma interessante de identificar a cultura de uma organização, relacionando afirmações ao que ele chama de quatro deuses da administração.

Os deuses são os deuses da Grécia antiga. O autor afirma que na Grécia antiga os indivíduos se identificavam com seu deus de acordo com os valores e interesses que ele representava, e que eles compartilhavam, estes deuses são: Zeus (cultura clube), Apolo

(cultura de função), Atena (cultura de tarefa) e Dionísio (cultura existencial). Nesse sentido estas culturas podem simbolizar as várias formas de administrar, expressando as diferentes culturas que existem nas organizações. Cada deus possui uma característica própria e bem definida de como exercer o poder e a influência sobre os indivíduos, como fazer para motivá-los, fazê-los pensar, aprender e mudar. Em uma mesma organização hoje, existem aspectos de todas as quatro culturas. A administração ocorre quando as atividades de rotina, programáveis, atividades solucionadoras de problemas e atividades que requerem o instinto estão interligadas com um mesmo propósito ou direção comum. (Handy, 1994).

Cada um dos quatro deuses dá o nome a uma filosofia de administração, e a uma cultura organizacional. Cada uma dessas culturas possui um nome mais técnico e uma figura representativa:

A Cultura	A Figura	O Deus
Clube		Zeus
Função		Apolo
Tarefa		Atena
Existencial		Dionísio

Fonte: Handy (1994, p.17)

Aqui seguem as principais características dos quatro deuses da administração:

1) Zeus (*cultura de clube*):

Zeus é o deus que representa uma tradição patriarcal, transmitindo carisma para seus seguidores, pensam por intuição e em blocos. A figura para sua representação é a teia de aranha, onde as linhas da teia que partem do centro são como as linhas de um organograma tradicional de uma empresa, representando as divisões de trabalho baseados em função ou

produtos.

As linhas mais importantes são as envolventes, as linhas do poder e da influência. “Zeus é o deus-patrono” (Handy, 1994, p.20), ele é temido e respeitado. O poder está no centro da organização.

A cultura de Zeus destaca-se pela rapidez de decisão, onde a comunicação está totalmente baseada na empatia, que muitas vezes depende da afinidade, amizade e confiança. Esta “confiança vem de pessoas com idéias semelhantes, apresentadas por pessoas semelhantes” (Handy, 1994, p.20), ou seja, são culturas inflexíveis, pois ao se perceber que a empatia ou a confiança estão um pouco deslocadas, o indivíduo deve ser desligado do clube.

Utiliza pouca documentação, Zeus não escreve, fala olho no olho. O dinheiro é utilizado para pessoas e promoção, a rapidez é imprescindível. Essas culturas dependem de amizades, de velhos colegas e companheiros de trabalho, identifica-se com o paternalismo, propriedade e poder pessoal.

2) *Apolo (cultura de função):*

Apolo é o deus que representa a ordem e as regras, considerando o homem como um ser racional, de forma que tudo pode e deve ser analisado de maneira lógica. Ele deve realizar tarefas. Apolo é o deus-patrono, que descreve papéis e funções com regras e procedimentos. O poder está no topo da organização, o conceito de autoridade, de poder deriva da função, posição ou título que a pessoa possui.

A figura para sua representação é um templo grego, onde os pilares representam os papéis e divisões numa organização de funções. Neste tipo de cultura, parte-se do princípio que as tarefas de uma organização podem ser subdivididas até se chegar a um fluxo onde as diversas tarefas estão interligadas e previamente descritas por procedimentos.

A cultura de Apolo é adequada em situações de estabilidade e previsibilidade, sendo bastante adversa a mudanças. Sendo assim, espera-se que os indivíduos que trabalham neste tipo de organização sejam parte da máquina, com deveres fixos; “o indivíduo é aquele, que se encaixa na função, é irrelevante que tenha nome ou uma personalidade” (Handy, 1994, p.22), pois isso poderia levar a mudanças na realização de sua função, o que não é desejável.

É uma organização burocrática, considera que amanhã será igual a ontem. As pessoas seguem um padrão estabelecido. Uma vez dentro da organização, pode-se contar que o indivíduo ficará lá para sempre, pelo menos vinte anos de sua vida; o futuro nestas

organizações é previsível. As coisas precisam se encaixar em seu devido lugar, com contratos precisos, com regras determinadas, onde uma tarefa sempre depende da outra.

Este tipo de organização muitas vezes reage a mudanças e até as ignoram, nunca deixando de fazer o que faziam, sempre tendem a preservar a estrutura original. As organizações de Apolo tentam padronizar e sistematizar tudo, como uma tentativa de minimizar custos, utilizam o passado para predizer o futuro fazendo projeções para seu planejamento. Trabalha com “carreiras a longo prazo, esquemas de pensão, planejamento de carreira, descrições de função, regras, procedimentos e planos de operação” (Handy, 1994, p.58).

Substituir pessoas numa organização de Apolo causa pouco impacto, embora seja importante para o aprendizado. Ela desenvolve o indivíduo, ao mesmo tempo que deixa a organização intocada.

3) *Atena (cultura de tarefa):*

Atena é a deusa guerreira, solucionadora de problemas, que busca talento e criatividade.

A figura para sua representação é uma rede, que busca recursos e informações de várias partes do sistema organizacional com objetivo de concentrar forças para resolver determinado problema. O poder está nos interstícios da rede, a organização é uma rede de comando.

A cultura de Atena é eficaz quando se busca a solução de problemas, ou seja, ao contrário de Apolo, utiliza a variedade, não a previsibilidade. Utiliza o poder de influência, a idade, o tempo de serviço ou parentesco com alguém não importam. Trabalha com a criatividade e com espírito de equipe. Lidam com a mudança, identificando o problema para solucioná-lo.

Estas culturas funcionam bem em situações de crescimento e expansão, onde se buscam novas situações. Porém, quando chega o tempo onde soluções encontradas precisam se tornar rotineiras, nota-se a onerosidade desta cultura, que não é para níveis estáveis; surgem então os conflitos.

A cultura de Atena pensa o indivíduo como humanos de recursos, em vez de recursos humanos” (Handy, 1994, p.60). Encorajam o autodesenvolvimento, se curvam à sabedoria. Para ser possível comandar numa cultura de Atena, é preciso ter conquistado o respeito daqueles que comanda.

4) *Dionísio (cultura existencial):*

Dionísio é o deus do vinho e das canções, representando a ideologia existencial entre os deuses. A figura para sua representação é um agrupamento de estrelas individuais, vagamente reunidas em círculo. Estas estrelas são independentes, portanto, se alguma se desligar do círculo, a figura permanecerá inalterada.

A cultura de Dionísio sugere que nós somos responsáveis por nós mesmos e não apenas instrumentos de algum deus, e que a organização existe para ajudar o indivíduo a atingir seu propósito, e não o contrário, como ocorre nas organizações de Zeus, Apolo e Atena, onde o indivíduo está na organização para ajudá-la a atingir seu propósito. Trabalha com o talento ou a habilidade do indivíduo.

As pessoas de Dionísio não reconhecem nenhum superior, embora possam aceitar uma coordenação segundo sua própria conveniência, pois são organizações de consentimento, onde o administrador governa com consentimento dos governados, e não com a autoridade delegada dos proprietários. Os profissionais têm estabilidade no emprego, remuneração, influências, são independentes, mas para quem deve liderá-los a tarefa não é fácil.

Nesta pesquisa levantaram-se dados sobre fatores determinantes da cultura organizacional, incluindo a forma como ela influencia e é influenciada pelos membros de uma organização, e considerando que dentro de uma mesma organização existem subculturas, típicas de grupos com diversidade de valores e opiniões. Através do estudo da cultura organizacional os próprios dirigentes podem avaliar e compreender a manifestação de cultura dentro das organizações em que estão atuando, estando assim aptos a mudanças, se estas forem necessárias. Observa-se que muitas organizações, principalmente as burocráticas, passam por divergências e conflitos que são os causadores de situações negativas, pois impõem barreiras às mudanças que se refletem em frustrações nos membros. Esses fatores foram apresentados ao longo desta fundamentação teórica identificando aspectos relevantes sobre o problema apresentado. A seguir, apresentam-se as técnicas e procedimentos metodológicos para a realização deste trabalho.

4 METODOLOGIA

Todo trabalho científico precisa apoiar-se não apenas numa fundamentação teórica mas também em um referencial metodológico que direcione o processo de pesquisa.

No campo da metodologia científica estudam-se “caminhos e instrumentos usados no processo do conhecimento da realidade social e as mudanças nela ocorridas” (Marcantonio et all, 1993, p.13). A obtenção de informação é um aparato referencial e complementar da atividade científica, portanto é importante a criação de uma metodologia que busque esta informação e a selecione de modo rápido. A informação é um recurso que precisa ser dominado, onde os canais de comunicação são utilizados de forma oral, através de contatos com pessoas e congressos, e de forma escrita, por artigos, redes de computadores, livros.

Sendo assim, foi possível dar continuidade ao trabalho até chegar à solução do problema desta pesquisa, que procurou caracterizar a Cultura Organizacional do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, estabelecendo relação com a sua produtividade.

Na fundamentação teórica procurou-se levantar informações que permitiram uma compreensão do que é a cultura organizacional, de seus valores e de sua influência na organização. Com base nas informações coletadas na fundamentação teórica, tendo como objetivo principal responder ao problema desta pesquisa, iniciou-se esta pesquisa.

Após delimitar uma metodologia para a pesquisa, procurou-se encontrar os melhores métodos para a coleta de dados, como ressalta Marcantonio et all (1993, p.68): “o desenvolvimento de uma metodologia para o levantamento e organização de dados que fundamentam a análise e a reflexão sobre este mesmo objeto” são de fundamental importância para abordar e construir um determinado tema.

De acordo com o problema de pesquisa, o método de investigação escolhido foi o estudo de caso, que Goode e Hatt (*apud* Marcantonio, 1993, p.77) afirmam ser “uma abordagem que considera qualquer unidade social como um todo, o que pode ser uma pessoa, uma família, um outro grupo social, um conjunto de relações ou processos, ou mesmo toda uma cultura”. O objeto de estudo foi o Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, na percepção de seus professores e funcionários. Assim, foi possível identificar características do ambiente no que diz respeito a sua cultura.

Todas as fases deste trabalho foram baseadas em um estudo exploratório e uma pesquisa descritiva. Mattar (1996) explica que a pesquisa descritiva exige do pesquisador um profundo conhecimento sobre o problema em questão, ele deve “saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, quem (ou o que) deseja medir, quando e onde o fará, como o fará e por que deverá fazê-lo” (p.23); ela é utilizada para descrever as características de grupos.

Sobre o estudo exploratório, Mattar (1996) afirma que traz ao pesquisador um maior conhecimento sobre o problema de pesquisa, permitindo uma familiarização com o assunto para o desenvolvimento de hipóteses explicativas sobre o problema estudado, auxilia na formulação mais precisa e acumula informações do problema de pesquisa, determina variáveis relevantes a serem consideradas e verifica se pesquisas semelhantes já foram realizadas.

Os meios utilizados para a coleta de dados sobre cultura organizacional foram de pesquisa bibliográfica em livros, periódicos, teses e *internet*, entre outros meios de pesquisa bibliográfica existentes, e para a obtenção das informações na organização fez-se pesquisa em documentos e aplicaram-se questionário à população escolhida, que no caso foram todos os funcionários e professores do Departamento Ciências da Administração somando um total de 36 professores e 4 funcionários. Fizeram parte do corpo docente estudado os professores em atividade no Departamento. Os estagiários docentes não fizeram parte da pesquisa por não vivenciarem o dia a dia do Departamento. O período de elaboração deste trabalho ocorreu entre os meses de outubro e novembro de 1999.

Os dados coletados foram primários, sobre os quais Mattar (1996) afirma que são aqueles que nunca foram coletados e servem para atender às necessidades da pesquisa, nos quais as fontes são o pesquisado e pessoas com informações sobre o pesquisado. Um instrumento básico de coleta de dados primários é o questionário, que serve para obtenção do dado desejado (Mattar, 1996). Neste caso, utilizou-se o questionário estruturado não disfarçado, em que todos respondem a mesma pergunta com as mesmas opções de respostas, e que também garante o anonimato dos respondentes.

Para avaliar as respostas utilizou-se a escala somatória, na qual em cada questão foi solicitado ao respondente que desse nota a cada afirmativa, relacionando a um número que indicasse sua percepção sobre o tema da pesquisa. A pontuação total de cada afirmativa mostrou a percepção dos entrevistados sobre cultura do Departamento de Ciências da Administração. Nas respostas possíveis havia quatro notas que representavam:

- 1 – para a afirmação que melhor representa a organização;

- 2 – para a afirmação que representa em parte a organização;
- 3 – para a afirmação que pouco representa a organização; e
- 4 – para a afirmação que não representa a organização.

Para a interpretação das contagens dos questionários considerou-se o seguinte:

Cada afirmação identifica um tipo de cultura, sendo elas:

As afirmações (a) representam uma cultura de “clube” = Zeus;

As afirmações (b) representam uma cultura de “função” = Apolo;

As afirmações (c) representam uma cultura de “tarefa” = Atena;

As afirmações (d) representam uma cultura “existencial” = Dionísio.

Somou-se cada conjunto de afirmações do mesmo tipo. Quanto mais baixa a contagem total para qualquer conjunto de afirmações, mais prevalecente é aquela cultura no CAD. A explicação sobre como cada deus mitológico age, e de como é sua cultura já foi apresentada na fundamentação teórica, sendo comentada mais adiante junto com os resultados da análise dos questionários.

A pesquisa foi um estudo teórico-empírico do Departamento Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, que trabalha segundo o regimento da universidade e abrange o Ensino, a Pesquisa e a Extensão. Por meio de um questionário foram feitas diversas perguntas que identificaram o tipo de cultura predominante no Departamento de Ciências da Administração da UFSC. A seguir são apresentados os dados obtidos com sua devida interpretação.

5 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta pesquisa, após a definição dos objetivos, dos meios de coleta de dados, do tipo de pesquisa e o local a ser pesquisado, prosseguiu-se com a apresentação, análise e interpretação dos dados coletados, com base na revisão bibliográfica feita. Em primeiro lugar são apresentados os dados referentes ao local pesquisado, que neste caso foi o Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Em seguida, são apresentados os resultados da pesquisa realizada entre professores e funcionários, com a devida interpretação.

5.1 Localização e caracterização

O Departamento de Ciências da Administração está localizado no Centro Sócio-Econômico, no campus universitário da Universidade Federal de Santa Catarina, no bairro Trindade, na cidade de Florianópolis. O Centro Sócio-Econômico engloba quatro cursos de graduação: Administração, Ciências Contábeis, Economia e Serviço Social. O objeto de estudo em questão é o Departamento de Ciências da Administração, que trata do Curso de Graduação em Administração.

O Curso de Graduação em Administração prepara o aluno para:

“ser um profissional criativo, com capacidade empreendedora, capaz de integrar-se facilmente aos objetivos de uma organização e coordenar, em qualquer ramo de atividade, as mais importantes estratégias operacionais” (<http://www.cse.ufsc.br/~cad/historia.html>, p.1).

O Departamento de Ciências da Administração possui 36 professores ativos e 4 servidores. Os professores possuem os cargos de: Adjunto, Assistente e Titular. Com Titulação de Graduado, Mestre, Doutor ou Especialista. O Regime de Trabalho dos professores pode ser Dedicação Exclusiva, com obrigação de prestar 40 horas semanais e proibidos de exercer outra atividade remunerada; Tempo Integral, com a obrigação de prestar 40 horas semanais; e Tempo parcial, com obrigação de prestar 20 horas semanais.

A jornada de trabalho serve para o desempenho de atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração universitária, de acordo com o plano de trabalho do departamento em que o professor tenha exercício.

Os cargos de Adjunto subdividem-se em: I, II, III, IV. Os cargos de Assistente se subdividem em: I, II, III, IV. A progressão de Assistente para Adjunto e de Adjunto para Titular, acontece quando o professor é Assistente IV, e passado um período de dois anos mais um número de horas de aulas dadas e outros pontos em diversas atividades, passa a ser Adjunto I, mais dois anos e mais pontos, Adjunto II e assim respectivamente até chegar a Adjunto IV, e para tornar-se Titular, deve prestar concurso. Todo professor deve ser preferencialmente Mestre, mas pode ser apenas Graduado em nível superior.

A Universidade Federal de Santa Catarina trabalha com o Ensino, a Pesquisa e a Extensão.

No Ensino trabalha com a Graduação que segundo seu regimento:

“é constituído por ciclos integrados de estudos, onde serão agrupadas a formação básica, acadêmica ou profissional”.

A Pesquisa, segundo o regimento da Universidade:

“deverá articular-se com o ensino, objetivando o cultivo da atividade científica. Os projetos de pesquisa tomam como ponto de partida dados das realidades local e nacional, sem deixar de lado as novas descobertas e suas interpretações”.

O incentivo por parte da Universidade vem através da concessão de bolsas, da formação em cursos de Pós-Graduação, da concessão de auxílio para execução de projetos, da realização de convênios, do intercâmbio com outras instituições, pela divulgação das pesquisas feitas, pela promoção de congressos, seminários e simpósios, pela concessão de regime especial de trabalho aos docentes que se dedicam à pesquisa e pela captação de recursos para a Pesquisa.

A Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação – PRPG, tem como missão:

“coordenar as políticas de pesquisa e pós-graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, visando contribuir para a produção, sistematização e disseminação do conhecimento” (<http://www.reitoria.ufsc.br/prpg>, p.1).

A PRPG trabalha através do Departamento de Apoio à Pesquisa e trata de bolsas de Iniciação Científica, que permitem ao estudante de graduação o trabalho com a pesquisa, contribuindo com apoio teórico e metodológico para a realização de projetos de pesquisa.

O Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica tem como objetivos:

- contribuir para a formação de recursos humanos para a pesquisa;
- contribuir de forma decisiva para reduzir o tempo médio de titulação de mestres e doutores;

- contribuir para que diminuam as disparidades regionais na distribuição da competência científica do país.

A Pesquisa no Departamento de Ciências da Administração é:

“uma atividade essencial e indissociável das atividades de Ensino e Extensão, visa a produção, transmissão e utilização do saber, e a ampliação do conhecimento técnico - científico e sócio – cultural contribuindo para a transformação da realidade local/nacional”.

No Departamento de Ciências da Administração as pesquisas devem associar o conhecimento teórico - conceitual à aplicação empírica. Os tipos de estudos podem ser:

- pesquisa bibliográfica/ documental;
- pesquisa teórica e pesquisa teórico – empírica.

Os métodos de análise podem ser:

- pesquisa qualitativa;
- pesquisa quantitativa.

Os procedimentos metodológicos podem ser:

- estudos de caso;
- estudos amostrais. (Proposta de Políticas e Diretrizes de Pesquisa para o Departamento de Ciências da Administração).

A Extensão, segundo o regimento da Universidade, significa:

“extensão direta das funções de Ensino e Pesquisa com o objetivo de comunidade”.

Os cursos de extensão são oferecidos ao público em geral, para divulgar conhecimentos e técnicas de trabalho, e são planejados e executados por iniciativa da Universidade ou pela solicitação do interessado.

As normas que regulamentam a extensão universitária e a concessão de bolsas de extensão na Universidade Federal de Santa Catarina estão dispostas na resolução nº05/Cun/98, de 04 de agosto de 1998. Estas normas definem a extensão como uma interação sistematizada da Universidade com a comunidade, para desenvolvê-la e dela buscar conhecimentos e experiências que contribuam com o ensino e a pesquisa. Pode-se considerar como atividades de extensão: consultorias, assessorias, simpósios, palestras, seminários, conferências, debates, atividades assistenciais, artísticas, esportivas e culturais, realizadas dentro ou fora da Universidade, sendo que estas atividades poderão ser remuneradas.

Cabe ao Departamento de Ciências da Administração planejar, apreciar, aprovar, executar e avaliar as atividades de extensão, e após a aprovação do Departamento as propostas de atividades de extensão são encaminhadas ao Departamento de Apoio à Extensão – DAEx.

O DAEx é um órgão da Pró-Reitoria de Cultura e Extensão que coordena e implementa os programas, projetos e atividades de extensão.

A extensão trata de Cursos de Especialização que poderão ser propostos pelos departamentos, núcleos, coordenadorias especiais e outros. Estes cursos destinam-se a graduados em cursos superiores e possuem os seguintes objetivos:

- desenvolver atividades específicas na pesquisa e no ensino, visando a preparação de profissionais para as atividades acadêmicas;
- especializar profissionais em campos limitados do conhecimento, possibilitando estudos mais específicos de técnicas ou domínio de áreas científicas.

O Departamento de Ciências da Administração – CAD trabalha com o Ensino, a Pesquisa e a Extensão, como foi dito anteriormente, portanto, tendo como objetivo resolver o problema de pesquisa deste trabalho, são apresentados, dados coletados junto ao CAD, e as respostas dos questionários entregues aos funcionários do Departamento de Ciências da Administração – CAD com sua devida interpretação.

5.2 O Departamento de Ciências da Administração - CAD

Esta primeira parte representa os dados coletados junto ao Departamento de Ciências da Administração – CAD - da Universidade Federal de Santa Catarina. Aqui constam o número de professores na ativa e o número de servidores do CAD; constam o sexo, cargos que ocupam, as categorias, a titulação e o regime de trabalho. Estes dados serviram para se obter uma visão geral do CAD.

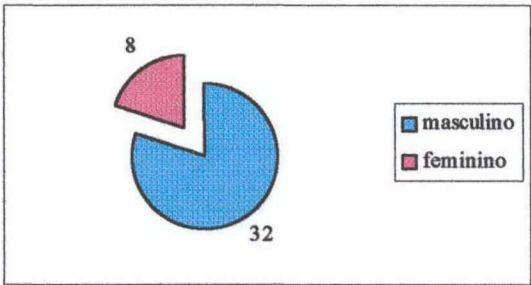
Os dados da Tabela 1 foram coletados no CAD e refletem a quantidade de professores e servidores quanto ao sexo. O respectivo gráfico está representado na figura 1:

Tabela 1 - Professores e funcionários, quanto ao sexo

Sexo	Masculino	Feminino
Professores e funcionários	32	8
Percentual	80	20

Fonte: Departamento de Ciências da Administração

Figura 1 – Professores e funcionários, quanto ao sexo



Fonte: Dados da tabela 1

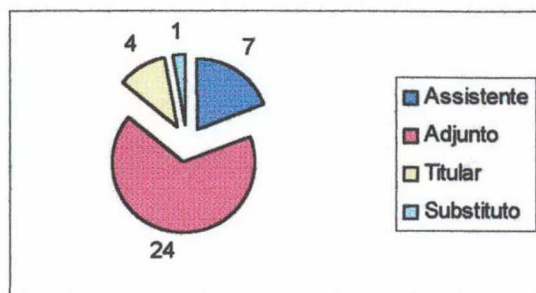
Observou-se uma grande predominância do sexo masculino, que é de 80% sobre o sexo feminino, que é de 20%.

Os dados da Tabela 2 mostram a divisão dos professores quanto ao cargo que ocupam. São os professores do CAD na ativa. O respectivo gráfico está representado na Figura 2, a seguir:

Tabela 2 – Professores, quanto ao cargo

Cargo	Número	Percentual
Assistente	7	19,44
Adjunto	24	66,67
Titular	4	11,11
Substituto	1	2,78
Total	36	100

Fonte: Departamento de Ciências da Administração

Figura 2 – Professores quanto ao cargo

Fonte: Dados da tabela 2

Observou-se que dos 36 professores na ativa, 24 possuem o cargo de Adjunto totalizando 66,67%, o que reflete uma forte predominância do cargo de professor Adjunto, que segundo o regimento da Universidade, a progressão ocorre de dois em dois anos somando-se carga horária de aula e participações em outras atividades na Universidade. Já 7 possuem o cargo de professor Assistente o que corresponde a 19,44% do total, 4 possuem o cargo de professor Titular o que representa apenas 11,11% do total, que segundo o regimento da Universidade para ser professor Titular deve possuir o cargo de Adjunto IV ou ser pessoa de notório saber, o que reflete este baixo número é pelo fato de para o professor Adjunto tornar-se Titular deve passar por um concurso, com uma titulação de Mestre. Estaria ocorrendo uma certa dificuldade para conseguir esta titulação, pois além de exigir o afastamento do professor de sala ainda contaria com o tempo de serviço onde muitos professores poderiam estar prestes a se aposentar?

É importante salientar que os cargos de professor Adjunto e Assistente se subdividem em quatro categorias que estão demonstradas na Tabela 3, sendo que para passar da categoria I para a II deve-se obter um certo desempenho e tempo de serviço. No cargo de Assistente predomina a categoria I com uma porcentagem de 57,14, e no cargo de Adjunto predomina a categoria IV com uma porcentagem de 75%. Os dados do gráfico estão demonstrados a seguir na Figura 3.

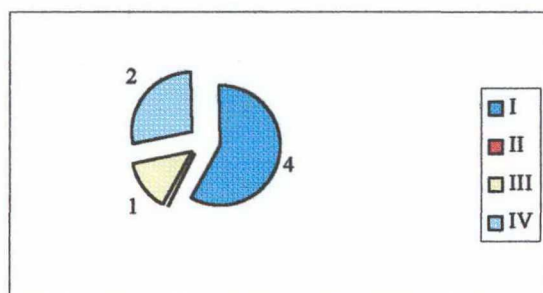
Tabela 3 – Professores Assistente e Adjunto se subdividem em quatro categorias

Categoria	Assistente	Percentual	Adjunto	Percentual
I	4	57,14	1	4,17
II	-	-	2	8,33
III	1	14,29	3	12,50
IV	2	28,57	18	75,00

Fonte: Departamento de Ciências da Administração

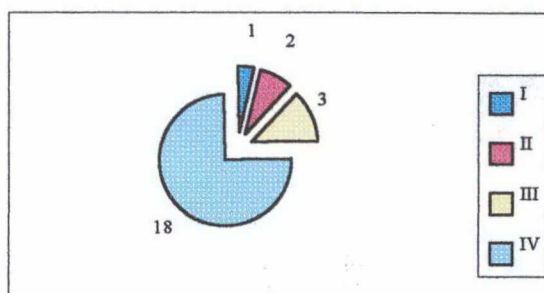
Figura 3 – Professores Assistente e Adjunto quanto a categoria

Assistente quanto a categoria:



Fonte: Dados da tabela 3

Adjunto quanto a categoria:



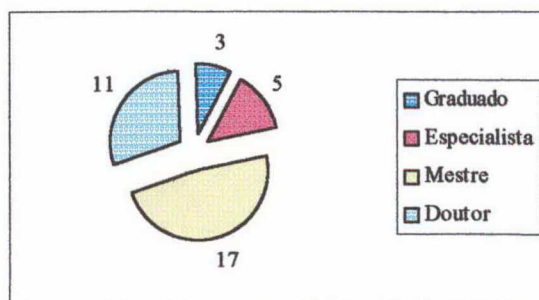
Fonte: Dados da tabela 3

A Tabela 4 mostra a distribuição dos professores quanto a titulação. O respectivo gráfico é representado na Figura 4:

Tabela 4 – Professores, quanto a titulação

Titulação	Número	Percentual
Graduado	3	8,33
Especialista	5	47,22
Mestre	17	13,89
Doutor	11	30,56
Total	36	100

Fonte: Departamento de Ciências da Administração

Figura 4 – Professores quanto a titulação

Fonte: Dados da tabela 4

De acordo com os dados coletados no CAD observou-se que 17 professores possuem a titulação de Mestre, totalizando um percentual de 47,22%, seguido dos professores com a titulação de Doutor com o percentual de 30,56%. Comparado com o cargo que ocupam, a predominância é de 66,67% de professores com o cargo de Adjunto, que de acordo com o regimento da Universidade devem ser Doutores ou Livre-Docentes.

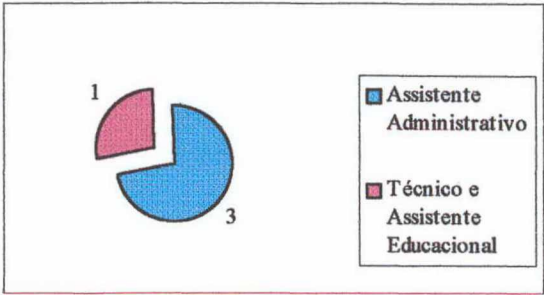
A Tabela 5 mostra os dados referentes ao cargo dos servidores do CAD, dos quatro servidores 3 possuem o cargo de Assistente Administrativo e 1 o de Técnico e Assistente Educacional. O gráfico está apresentado na Figura 5:

Tabela 5 – Servidores, quanto ao cargo

Cargo	Número	Percentual
Assistente Administrativo	3	75
Técnico e Assistente Educacional	1	25
Total	4	100

Fonte: Departamento de Ciências da Administração

Figura 5 – Servidores, quanto ao cargo



Fonte: Dados da tabela 5

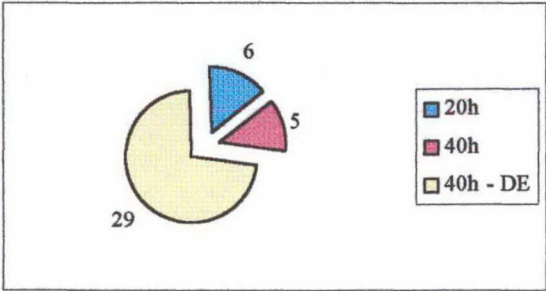
A Tabela 6 mostra o regime de trabalho de cada funcionário do CAD. O respectivo gráfico está apresentado na Figura 6:

Tabela 6 – Aos professores e servidores, quanto ao regime de trabalho

Regime	Número	Percentual
20h	6	15
40h	5	12,50
40h - DE	29	72,50
Total	40	100

Fonte: Departamento de Ciências da Administração

Figura 6 – Professores e servidores quanto ao regime de trabalho



Fonte: Dados da tabela 6

Observou-se que 29 funcionários trabalham num regime de trabalho de quarenta (40) horas com dedicação exclusiva, o que não admite vínculo empregatício com outra instituição,

obtendo um percentual de 72,50% do total. Segue o regime de trabalho de vinte (20) e quarenta (40) horas somando um total de 11 pessoas com um percentual de 27,5%.

5.3 Apresentação dos dados obtidos

Os questionários foram entregues a todos os professores e servidores do Departamento de Ciências da Administração – CAD - da Universidade Federal de Santa Catarina. Foram devolvidos 60% dos questionários respondidos, ou seja, 60% equivale a 24 questionários respondidos e devolvidos. 40% não devolveram o questionário, somando um total de 12 questionários não respondidos, o que prejudicou a pesquisa realizada pois não se obteve 100% das respostas.

Esta segunda parte representa as respostas dos questionários entregues aos funcionários do Departamento de Ciências da Administração - CAD - da Universidade Federal de Santa Catarina, e está dividida em quatro tópicos, a saber:

1. dados de identificação dos respondentes: as Tabelas 7 e 8 e seus respectivos gráficos representam os dados de identificação dos respondentes, onde se pôde observar o grau de escolaridade e o tempo de serviço no Departamento. As respostas foram somadas e verificou-se o percentual de cada uma em relação aos 24 questionários respondidos;

2. *dados sobre o CAD*: é o tópico composto de nove (9) questões que identificaram a percepção predominante sobre a cultura do Departamento. A contagem foi feita da seguinte forma: cada questão tinha quatro alternativas que representavam as letras a, b, c, d respectivamente; cada alternativa foi classificada na ordem mais adequada para a organização, recebendo uma pontuação de 1 a 4 que definia:

- 1 – afirmação que melhor representa a organização;
- 2 – afirmação que representa em parte a organização;
- 3 – afirmação que pouco representa a organização;
- 4 – afirmação que não representa a organização.

Quanto mais baixa a contagem total para qualquer conjunto de afirmações, mais prevacente foi aquela cultura no Departamento, pois a afirmação que mais representou a organização recebeu nota 1, e assim respectivamente. As Tabelas de 9 a 21 e seus respectivos

Gráficos, demonstram as nove perguntas que identificaram a percepção da cultura predominante no CAD;

3. *dados referentes a Ensino, Pesquisa, Extensão e Estágio-Docência*: as Tabelas 18 a 21 representam a percepção dos professores e servidores do CAD em relação a Ensino, Pesquisa, Extensão e Estágio-Docência, respectivamente. A contagem foi feita da seguinte forma: cada questão tinha quatro alternativas, destas quatro pediu-se que fosse assinalada a afirmativa que identificasse o pensamento do respondente em relação à pergunta, depois somaram-se as respostas obtendo a percepção dos respondentes;

4. *dado que identificou a cultura do Departamento de Ciências da Administração - CAD - da Universidade Federal de Santa Catarina*: a contagem foi feita da seguinte forma: cada questão tinha quatro alternativas que representavam as letras a, b, c, d respectivamente, cada alternativa recebeu uma nota de 1 a 4 que definia:

- 1 – afirmação que melhor representa a organização;
- 2 – afirmação que representa em parte a organização;
- 3 – afirmação que pouco representa a organização;
- 4 – afirmação que não representa a organização.

As alternativas de “a” a “d” representavam:

- As afirmações (a) representam uma cultura de “clube” = Zeus;
- As afirmações (b) representam uma cultura de “função” = Apolo;
- As afirmações (c) representam uma cultura de “tarefa” = Atena;
- As afirmações (d) representam uma cultura “existencial” = Dionísio.

A interpretação foi baseada no que Handy (1994) descreve em seu livro “Deuses da Administração”: ele afirma que existem diversos tipos de culturas em cada organização, e confere características predominantes na cultura a quatro deuses mitológicos: Zeus, Apolo, Atena e Dionísio, cada um com um tipo de cultura. Handy também afirma que é comum em uma mesma organização existir mais de uma cultura predominante. A explicação de cada deus está na revisão bibliográfica presente neste trabalho.

Para saber qual foi a cultura predominante no Departamento de Ciências da Administração - CAD - da Universidade Federal de Santa Catarina foi realizado o seguinte cálculo: entre todos os questionários somaram-se todas as alternativas a, todas as alternativas b, todas as alternativas c e todas as alternativas d de todas as nove questões. Como já foi feito no tópico número 2, quanto mais baixa a contagem total para qualquer conjunto de afirmações, mais prevacente foi aquela cultura no Departamento, pois a afirmação que mais

representou a organização recebeu nota 1. Desta forma chegou-se à conclusão apresentada a seguir.

5.3.1 Identificação dos respondentes

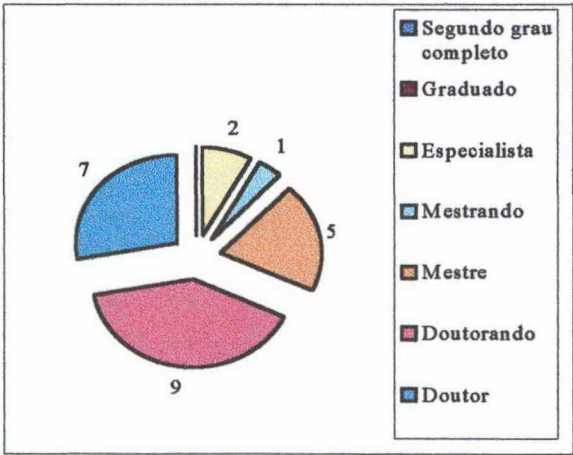
De acordo com as respostas obtidas, a Tabela 7 demonstra o grau de escolaridade dos professores e funcionários do CAD. O respectivo gráfico está representado pela Figura 7 a seguir:

Tabela 7 – Grau de escolaridade

Grau de escolaridade	Número	Percentual
Segundo grau completo		
Graduado		
Especialista	2	8,33
Mestrando	1	4,17
Mestre	5	20,83
Doutorando	9	37,50
Doutor	7	29,17
Total	24	100

Fonte: Questionário

Figura 7 – Grau de escolaridade



Fonte: Dados da tabela 7

Percebeu-se que nove respondentes estão fazendo doutorado, o que representa 37,50% do total. Isto mostra que grande parte dos funcionários estão procurando uma maior titulação, pois segue um total de 7 respondentes que já possuem a titulação de Doutor, o que representa 29,17% do total. Outros cinco respondentes possuem a titulação de Mestre, representando 20,83% do total. Somando os que estão fazendo doutorado com os que já são doutores, tem-se 66,67% do total o que é um número bastante significativo, pois a soma das outras titulações chega à metade deste valor. Comparando com os dados coletados junto ao Departamento, percebe-se que dos 47,22% com a titulação de Mestre quase a metade está fazendo doutorado. A proporção de Doutores é quase a mesma em relação ao dado coletado.

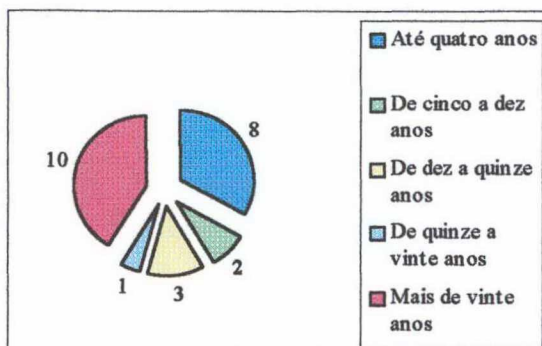
A Tabela número 8 mostra há quanto tempo os professores e funcionários trabalham no CAD. O respectivo gráfico está demonstrado na Figura 8 a seguir:

Tabela 8- Há quanto tempo trabalha no Departamento

Tempo	Número	Percentual
Até quatro anos	8	33,33
De cinco a dez anos	2	8,33
De dez a quinze anos	3	12,5
De quinze a vinte anos	1	4,17
Mais de vinte anos	10	41,67
Total	24	100

Fonte: Questionário

Figura 8 – Há quanto tempo trabalha no Departamento



Fonte: Dados da tabela 8

Observou-se que dos 24 respondentes, dez (10) trabalham no Departamento há mais de vinte anos, somando um total de 41,67% do total. Percebe-se também que oito (8) respondentes trabalham no Departamento até quatro (4) anos, somando um total de 33,33%. O que reflete uma divisão bastante significativa do tempo de serviço dos professores e servidores do CAD, são dois extremos: a maioria ou trabalha no CAD há mais de vinte (20) anos, ou trabalha lá menos de quatro (4) anos. O restante que, trabalha entre cinco (5) e vinte (20) anos, soma apenas 25% do total. É uma diferença que, sem dúvida, influencia a cultura do CAD, pois possui profissionais com um tipo de trabalho de muitos anos no Departamento, num mesmo ritmo, e profissionais novos no Departamento, num ritmo diferente. O que pode ser comparado a respeito do grau de escolaridade observado onde cinco (5) são mestres, nove (9) estão fazendo doutorado e sete (7) são doutores, o que mostra que o CAD trabalha com profissionais capacitados, primando pela excelência, pois exige que seus profissionais tenham titulação em nível de Pós-Graduação, o que é atualmente exigido por lei.

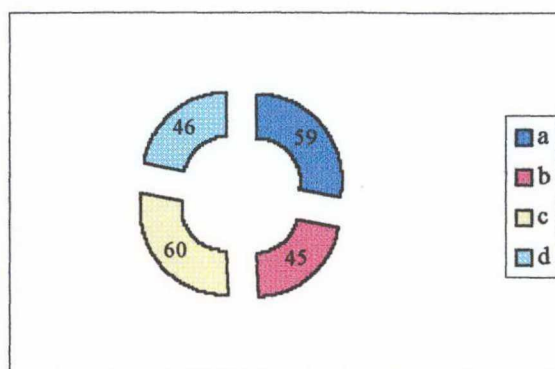
5.3.2 O CAD

Dados sobre o CAD, é o tópico composto de nove (9) questões, do questionário entregue (vide anexo), que identificaram a percepção predominante da cultura do Departamento. Os dados estão nas Tabelas de 9 a 17, e seus respectivos gráficos demonstrados nas Figuras de 9 a 17 logo abaixo de cada tabela. É importante lembrar que a menor pontuação é a que mais identifica a cultura do CAD. Em cada questão a menor pontuação possível será 24 e a maior será 96.

Tabela 9 - O que é um bom patrão

Alternativa	a	b	c	d
Contagem	59	45	60	46

Fonte: Questionário

Figura 9 – O que é um bom patrão

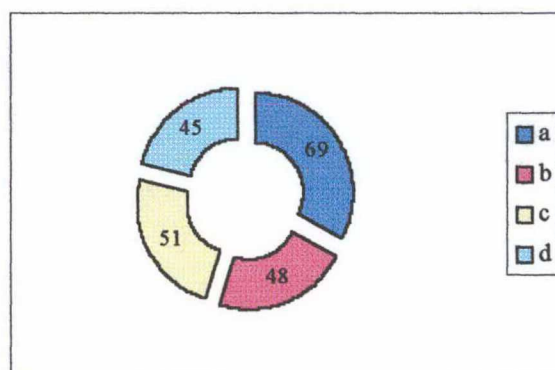
Fonte: Dados da tabela 9

Observou-se que não há uma grande diferença entre as alternativas “b” e “d”, portanto na percepção dos professores e servidores, no CAD um bom patrão é correto, evita usar sua autoridade em vantagem própria, exige dos funcionários apenas o que pede as normas da Universidade, não diferencia os funcionários, está aberto a opiniões, procurando conseguir recursos para continuar o trabalho.

Tabela 10 - O que é um bom funcionário

Alternativa	a	b	c	d
Contagem	69	48	51	45

Fonte: Questionário

Figura 10 - O que é um bom funcionário

Fonte: Dados da tabela 10

Observou-se que as alternativas “d”, “b” e “c” possuem, respectivamente, pontuação próxima. A alternativa “d” é a que mais identifica a percepção dos funcionários. Para o CAD,

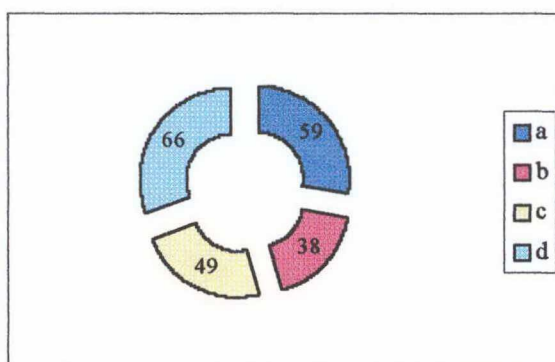
um bom funcionário deve estar sempre interessado em desenvolver suas potencialidades, está aberto a aprender e receber ajuda, respeita as necessidades e os valores dos outros, está sempre pronto a oferecer ajuda e contribuir para o desenvolvimento de atividades. Não se pode deixar de dizer que um bom funcionário é responsável, confiável e cumpre seus deveres, está aberto a idéias e soluções, e sabe reconhecer quando alguém possui maior conhecimento ou habilidade.

Tabela 11 - Um bom funcionário se preocupa mais com o quê

Alternativa	a	b	c	d
Contagem	59	38	49	66

Fonte: Questionário

Figura 11- Um bom funcionário se preocupa mais com o quê



Fonte: Dados da tabela 11

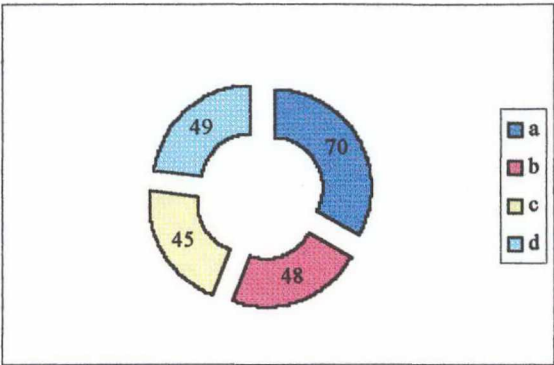
Observou-se que a alternativa “b” tem maior destaque em relação às outras alternativas, demonstrando que no CAD um funcionário deve preocupar-se com os deveres, as responsabilidades, as tarefas de sua função e seu próprio comportamento pessoal. Também deve levar em consideração a capacidade e a habilidade em realizar seu trabalho.

Tabela 12 - O que precisa para um funcionário ir bem no departamento

Alternativa	a	b	c	d
Contagem	70	48	45	49

Fonte: Questionário

Figura 12 - O que precisa para um funcionário ir bem no departamento



Fonte: Dados da tabela 12

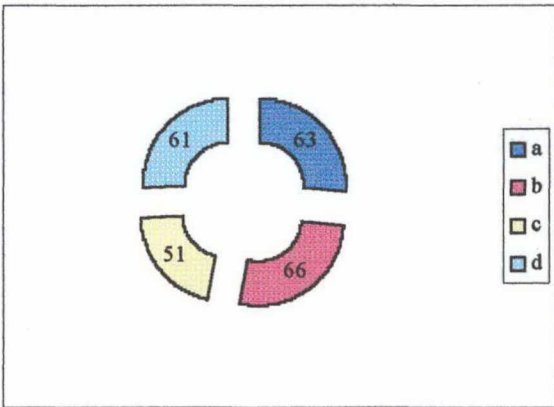
Observou-se que as alternativas “c”, “b” e “d” possuem uma menor pontuação com valores próximos. Portanto, no CAD um funcionário pode crescer quando mostrar competência, preocupando-se em ver seu trabalho finalizado, quando for responsável e apresentar um forte senso de lealdade com a Universidade, mostrar-se preocupado com as capacidades individuais, mantendo um bom relacionamento pessoal com as outras pessoas.

Tabela 13 - Como o CAD trata o indivíduo

Alternativa	a	b	c	d
Contagem	63	66	51	61

Fonte: Questionário

Figura 13 - Como o CAD trata o indivíduo



Fonte: Dados da tabela 13

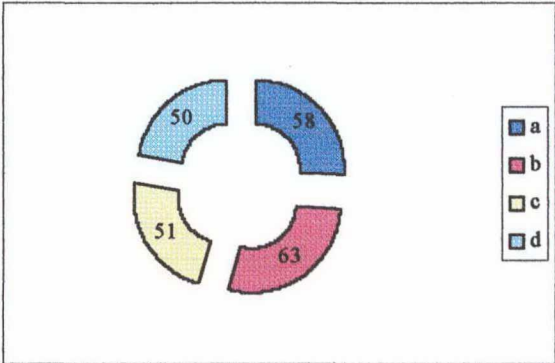
Observou-se que a alternativa que mais representa o CAD é a alternativa “c”; portanto, na percepção dos respondentes, o CAD trata o funcionário como um companheiro de trabalho que dedica suas habilidades e capacidades a uma causa de interesse para todos.

Tabela 14 - Pelo que as pessoas são influenciadas e controladas

Alternativa	a	b	c	d
Contagem	58	63	51	50

Fonte: Questionário

Figura 14 - Pelo que as pessoas são influenciadas e controladas



Fonte: Dados da tabela 14

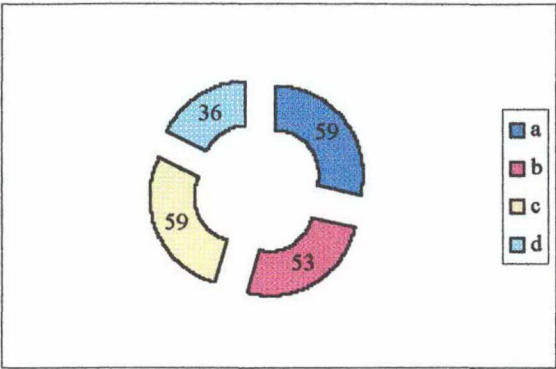
Observou-se que as alternativas “d” e “c” tiveram uma pontuação muito próxima. Então observou-se que no CAD as pessoas são influenciadas e controladas por interesse e prazer nas atividades a serem feitas, tendo preocupação e cuidados com as necessidades das outras pessoas envolvidas no Departamento. Também percebe-se que no CAD a influência e o controle sofrem motivação pelo motivo pessoal de atingir uma meta.

Tabela 15 - O que é preciso para que uma pessoa controle as atividades de outra

Alternativa	a	b	c	d
Contagem	59	53	59	36

Fonte: Questionário

Figura 15 - O que é preciso para que uma pessoa controle as atividades de outra



Fonte: Dados da tabela 15

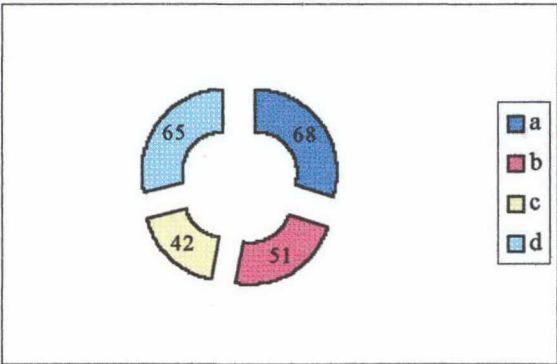
Observou-se que a alternativa “d” destacou-se das demais, mostrando que no CAD para que uma pessoa controle as atividades de outra ela precisa ser aceita por aqueles que controla, ou seja, ela precisa conquistar a liderança para poder destacar-se e controlar os outros.

Tabela 16 - As tarefas são distribuídas entre os funcionários com base em que

Alternativa	a	b	c	d
Contagem	68	51	42	65

Fonte: Questionário

Figura 16 - As tarefas são distribuídas entre os funcionários com base em que



Fonte: Dados da tabela 16

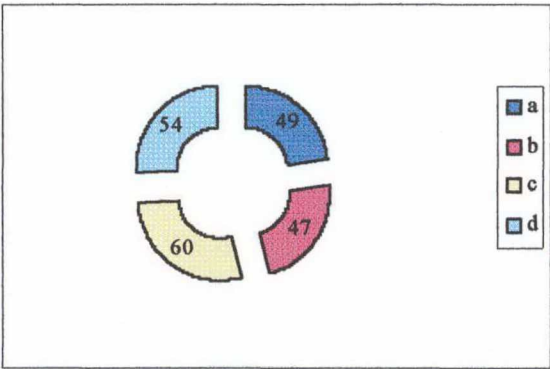
Observou-se que a alternativa “c” recebeu maior destaque. Portanto, para o CAD, as tarefas são distribuídas entre os funcionários com base em requisitos da tarefa a ser feita, de acordo com as funções e responsabilidades.

Tabela 17 - Por que a competição ocorre

Alternativa	a	b	c	d
Contagem	49	47	60	54

Fonte: Questionário

Figura 17 - Por que a competição ocorre



Fonte: Dados da tabela 17

Observou-se que as alternativas “b” e “a” receberam uma pontuação muito próxima, constatando que a competição no CAD ocorre pela procura de uma posição de alto cargo no sistema formal, e pela procura de poder e vantagens pessoais. Pode-se dizer que os funcionários são típicos de organizações estatais, onde o que prevalece é a segurança que o emprego oferece, e não a necessidade de realização e contribuição.

5.3.3 Ensino, pesquisa, extensão e estágio-docência

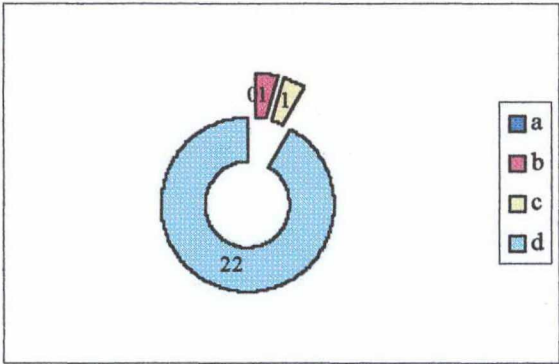
Este tópico mostra dados referentes a Ensino, Pesquisa, Extensão e Estágio-Docência. As Tabelas 18 a 21, e seus respectivos gráficos apresentados nas Figuras 18 a 21, mostram a percepção dos professores e servidores do CAD em relação a Ensino, Pesquisa, Extensão e Estágio-Docência, respectivamente.

Tabela 18 - Sobre a importância do Ensino de Graduação

Alternativa	a	b	c	d
Contagem	0	1	1	22
Percentual		4,17	4,17	91,67

Fonte: Questionário

Figura 18 - Sobre a importância do Ensino de Graduação



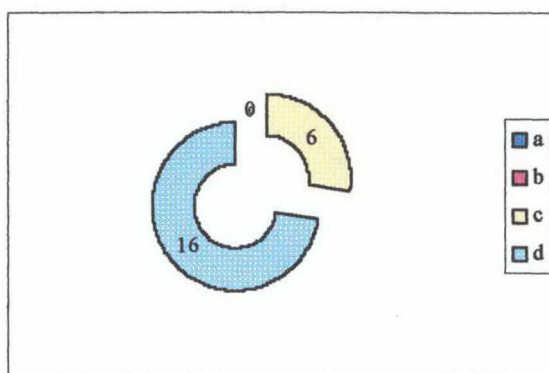
Fonte: Dados da tabela 18

Observou-se que dos 24 respondentes, 22 deles avaliam o ensino de Graduação como sendo muito importante, pois cada etapa do ensino deve ser dada com o maior respeito, criando condições para os alunos crescerem. Este dado reflete um percentual de 91,67% do total, o que mostra que os funcionários sabem da importância que a Graduação tem para os alunos.

Tabela 19 - Sobre a Extensão

Alternativa	a	b	c	d
Contagem	0	0	6	16
Percentual			27,27	72,73

Fonte: Questionário

Figura 19 - Sobre a Extensão

Fonte: Dados da tabela 19

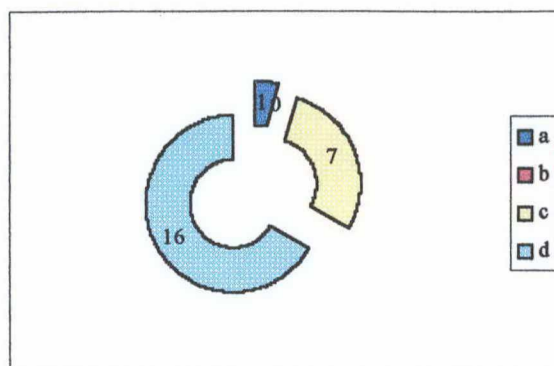
Observou-se que dos 24 respondentes, 16 deles, somando um percentual de 72,73% do total, consideram a Extensão importante pois podem dar a chance para outras pessoas aprenderem mais, repassando seus conhecimentos. Alguns respondentes sugeriram que além de repassar os conhecimentos, o fato de ganhar mais dinheiro também não deve ser ignorado, pois é um estímulo nos dias de hoje.

Dados coletados junto à Coordenadoria de Extensão do CAD, mostram que em 1997 apenas 44,44% dos professores participaram de atividades de Extensão. Já em 1998 houve um crescimento de aproximadamente 62,22%, onde 72,22% dos professores participaram de atividades de Extensão. Em 1999-1, o percentual baixou para 41,67% de professores que participaram de atividades de Extensão, com uma queda de 42,30%. Isso revela uma contradição com as respostas obtidas, onde 72,73% dos respondentes consideraram que as atividades de Extensão são importantes, e somente neste primeiro semestre de 1999 apenas 41,67% dos professores tiveram participação em atividades de Extensão.

Tabela 20 - Sobre a Pesquisa

Alternativa	a	b	c	d
Contagem	1	0	7	16
Percentual	4,17		29,17	66,67

Fonte: Questionário

Figura 20 - Sobre a pesquisa

Fonte: Dados da tabela 20

Observou-se que a Pesquisa é considerada como muito importante, pois o seu desenvolvimento oferece mais credibilidade ao curso de Graduação em Administração, e projetos de pesquisa demonstram o interesse em desenvolver novas idéias.

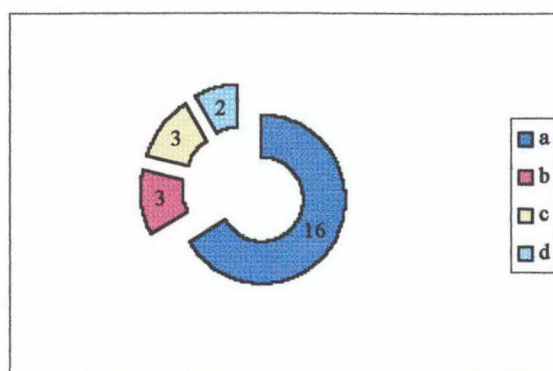
Dados coletados junto à Coordenadoria de Pesquisa do CAD, mostram que em 1997 apenas 38,89% dos professores participaram da Produção Científica do CAD, com artigos, projetos de pesquisa, resumos em congressos, entre outras atividades. Em 1998 este percentual diminuiu para 30,56%. Em 1999-1, este percentual caiu drasticamente para 13,89% dos professores do CAD que participaram de alguma atividade relacionada à Pesquisa, sejam projetos, artigos ou resumos.

Se a atividade de pesquisa foi considerada por 66,67% dos respondentes, como sendo muito importante, onde o seu desenvolvimento oferece mais credibilidade ao curso de Graduação em Administração, é difícil explicar o fato de que no primeiro semestre de 1999 a atividade em questão tenha tido um percentual tão baixo de participação.

Tabela 21 - Sobre o Estágio-Docência

Alternativa	a	b	c	d
Contagem	16	3	3	2
Percentual	66,67	12,50	12,50	8,33

Fonte: Questionário

Figura 21 - Sobre o Estágio-Docência

Fonte: Dados da tabela 21

Observou-se que o Estágio-Docência é considerado como importante para o curso de Graduação pois ajuda os estagiários a aprimorarem sua didática em sala, mas muitos respondentes relataram que o modo como está sendo realizado, na prática, está errado e reflete uma realidade que envergonha a muitos, pois alguns professores que possuem um estagiário-docente em sua disciplina simplesmente abandonam a sala de aula, ao ponto de os próprios alunos relatarem que o professor titular da matéria nunca apareceu em sala, e largou a disciplina nas mãos do estagiário-docente. É um fato que incomoda tanto os professores quanto, principalmente os alunos, que recebem um ensino de uma pessoa inexperiente, sem um acompanhamento de perto pelo professor.

Se um dado reflete que o ensino da Graduação é importante e deve ser ministrado com o maior respeito, é difícil na prática explicar o desrespeito por parte de alguns professores. Seria a falta de normas claras quanto à prática do Estágio-Docência, ou a falta de atitude por parte dos chefes, ou seria pela falta de iniciativa dos alunos? Afinal, a Graduação é importante ou nem tanto?

5.3.4 A cultura do departamento de ciências da administração

Estes dados identificaram a cultura do Departamento de Ciências da Administração - CAD - da Universidade Federal de Santa Catarina. A interpretação foi baseada no que Handy (1994) descreve em seu livro “Deuses da Administração”. Ele afirma que existem diversos

tipos de culturas em cada organização, e confere características predominantes na cultura a quatro deuses mitológicos: Zeus, Apolo, Atena e Dionísio, cada um com um tipo de cultura.

Deve-se lembrar que a interpretação se baseia na menor pontuação, que é a que mais identifica a percepção dos respondentes, e a que melhor representa a organização. Handy também afirma que é comum em uma mesma organização existir mais de uma cultura predominante, pois são diversas pessoas com diferentes culturas e modos de pensar e agir.

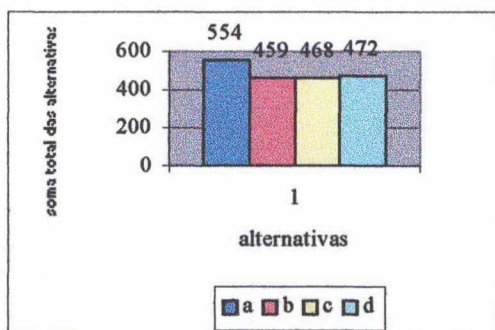
A Tabela 22 e seu respectivo gráfico, representado pela Figura 22, mostram a contagem final das alternativas.

Tabela 22 – Soma total das alternativas de todas as questões

Alternativa	Soma total
a	554
b	459
c	468
d	472

Fonte: Questionário

Figura 22 - Soma total das alternativas de todas as questões



Fonte: Dados da tabela 22

Observou-se que a menor pontuação foi a da alternativa “b”, mas deve-se levar em conta o que Handy (1994) afirma, que em uma mesma organização não aparece apenas uma cultura, mas sim mais de uma; o que acontece é que um tipo de cultura predomina sobre os outros tipos. Conforme relato anterior, os quatro Deuses da Administração representam as seguintes afirmações:

- As afirmações (a) representam uma cultura de “clube” = Zeus;

- As afirmações (b) representam uma cultura de “função” = Apolo;
- As afirmações (c) representam uma cultura de “tarefa” = Atena;
- As afirmações (d) representam uma cultura “existencial” = Dionísio.

Portanto observou-se que a cultura predominante no CAD é a cultura de “função” representada pelo deus Apolo, mas com uma mistura de Atena, muito próxima ainda da cultura de Dionísio.

Apolo é o deus que representa a ordem e as regras, considerando o homem como um ser racional, de forma que tudo pode e deve ser analisado de maneira lógica. Ele deve realizar tarefas. Apolo é o deus-patrono, que descreve papéis e funções com regras e procedimentos. O poder está no topo da organização, o conceito de autoridade e de poder deriva da função, posição ou título que a pessoa possui. Observou-se na Tabela 17, que a competição no CAD ocorre pela procura de uma posição de alto cargo, pela procura de poder e vantagens pessoais.

Neste tipo de cultura, parte-se do princípio que as tarefas de uma organização podem ser subdivididas até se chegar a um fluxo onde as diversas tarefas estão interligadas e previamente descritas por procedimentos. O que pode ser visto na Tabela 16, em que se observou que as tarefas são distribuídas entre os funcionários com base em requisitos da tarefa a ser feita, de acordo com suas funções e responsabilidades. Sendo assim, espera-se que os indivíduos que trabalham neste tipo de organização sejam parte da máquina, com deveres fixos.

Nesse sentido, o CAD é uma organização burocrática, considera que amanhã será igual a ontem. As pessoas seguem um padrão estabelecido. Uma vez dentro da organização, pode-se contar que o indivíduo ficará lá para sempre, pelo menos vinte anos de sua vida; o futuro neste tipo de organização é previsível, o que pode ser observado na Tabela 8, onde que 41,67% dos respondentes trabalham no CAD há mais de vinte anos.

As coisas precisam se encaixar em seu devido lugar, com contratos precisos, com regras determinadas, pois, onde uma tarefa sempre depende da outra para acontecer. Isso pode ser observado na Tabela 12, para um funcionário ir bem no CAD ele deve mostrar competência, preocupar-se em ver seu trabalho finalizado e apresentar um forte senso de lealdade. Também observou-se que na Tabela 11 um funcionário deve preocupar-se com os deveres, as responsabilidades, as tarefas de sua função e seu comportamento pessoal, e na tabela 14, onde a influência e o controle sofrem motivação pelo motivo pessoal de atingir uma meta, com a preocupação e cuidados com as necessidades de outras pessoas envolvidas.

Este tipo de organização muitas vezes reage a mudanças e até as ignora, nunca deixando de fazer o que faziam, sempre tende a preservar a estrutura original. As organizações de Apolo tentam padronizar e sistematizar tudo, como uma tentativa de minimizar custos, utilizam o passado para predizer o futuro fazendo projeções para seu planejamento. Trabalham com “carreiras a longo prazo, esquemas de pensão, planejamento de carreira, descrições de função, regras, procedimentos e planos de operação” (Handy, 1994, p.58).

Substituir pessoas numa organização de Apolo causa pouco impacto, embora seja importante para o aprendizado. Ela desenvolve o indivíduo, ao mesmo tempo que deixa a organização intocada.

Como já foi dito, a cultura predominante é a de Apolo, mas com uma mistura de Atena e Dionísio. O que pode ser observado é que a cultura de Atena vê os indivíduos como “humanos de recursos, em vez de recursos humanos” (Handy, 1994, p.60), encorajando o autodesenvolvimento e se curvando à sabedoria. Pode-se observar este ponto na Tabela 10, onde um bom funcionário deve estar sempre interessado em desenvolver suas potencialidades, está aberto a aprender e receber ajuda, respeita as necessidades e os valores dos outros, está sempre pronto a oferecer ajuda e contribuir para o desenvolvimento de atividades. Não se pode deixar de dizer que um bom funcionário é responsável, confiável e cumpre seus deveres, está aberto a idéias e soluções, e sabe reconhecer quando alguém possui maior conhecimento ou habilidade.

Para ser possível comandar numa cultura de Atena, é preciso ter conquistado o respeito daqueles que comanda, o que pode ser visto na Tabela 15, pois no CAD, para que uma pessoa controle as atividades de outra ela precisa ser aceita por aqueles que controla, ela precisa conquistar a liderança de seu grupo.

A figura de Dionísio, por sua vez, representa um agrupamento de estrelas individuais, vagamente reunidas em círculo. Estas estrelas são independentes, portanto, se alguma se desligar do círculo, a figura permanecerá inalterada. O que reflete os dados relacionados ao comportamento do indivíduo dentro do CAD, onde ele deve trabalhar de acordo com sua tarefa e sua função, o que mostra que se ele for substituído, esta mudança não terá um efeito muito grande, pois o serviço é determinado para a função.

A cultura de Dionísio sugere que os indivíduos são responsáveis por si mesmos e não apenas instrumentos de algum deus, o que mostram os dados da Tabela 12, onde o funcionário deve ser responsável, preocupado com seu trabalho mostrando competência.

As pessoas de Dionísio não reconhecem superiores, embora possam aceitar uma coordenação segundo sua própria conveniência, pois são organizações de consentimento, onde o administrador governa com consentimento dos governados, e não com a autoridade delegada dos proprietários. Os dados da Tabela 15 mostram claramente que para uma pessoa poder controlar as atividades de outra no CAD, ela deve ser aceita por aqueles que controla. Os profissionais identificados com a cultura de Dionísio, segundo Handy (1994), têm estabilidade no emprego, remuneração, influências, são independentes, mas para quem deve liderá-los, a tarefa não é fácil.

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

No decorrer deste trabalho, foram levantados dados sobre fatores determinantes da cultura do Departamento de Ciências da Administração – CAD - da Universidade Federal de Santa Catarina. Tomando como base os resultados obtidos, seguem as conclusões pertinentes aos objetivos inicialmente elaborados para esta pesquisa. Com base nas conclusões são feitas recomendações ao CAD, sobre como melhorar e amenizar as diferenças de cultura percebidas. Colocam-se também algumas indagações a respeito da Pesquisa e da Extensão, com a intenção de fazer pensar sobre as causas que levam aos números coletados.

Cada organização possui sua própria cultura, que surge por diversos fatores, tais como: valores, comportamento, ambiente e personalidade dos fundadores. Cada organização é definida como sendo ela própria uma cultura, pois dentro dela existem comportamentos regulares de interação, normas, rituais, valores e regras que são compartilhadas por seus membros. Existe um padrão a ser seguido originado do cotidiano da organização, e este padrão funciona num sistema onde diversas culturas habitam.

Estas variadas culturas, inevitáveis dentro das organizações, são chamadas de subculturas, e podem coexistir de forma harmônica ou de forma conflitante, podendo criar problemas de integração dos membros, afetando os esforços produtivos (Moscovici, 1993).

Através do estudo da cultura organizacional os próprios dirigentes podem avaliar e compreender a manifestação de cultura dentro da organização em que estão atuando, abrindo caminho a mudanças, se estas forem necessárias. Observa-se que muitas organizações, principalmente as burocráticas, passam por divergências e conflitos que são os causadores de situações negativas, pois impõem barreiras às mudanças que se refletem em frustrações nos membros.

A Universidade Federal de Santa Catarina, e especialmente o Departamento de Ciências da Administração – CAD, apresenta hoje uma estrutura um tanto desgastada, com novos membros, com novas idéias, com professores qualificados prontos para abrir horizontes e com vontade de fazer diferente, mas que se deparam com o excesso de burocracia que muitas vezes impede um projeto de seguir em frente, e acaba colocando um freio em outros pela experiência que alguns já passaram, acaba causando uma falta de motivação para seguir em frente; às vezes a situação imposta desanima, cansa. Novas idéias sempre devem ser bem vindas, os novos membros vêm de uma realidade nova, de um mercado mais flexível e se

deparam com uma estrutura rígida que aceita poucas mudanças. De acordo com o levantamento bibliográfico presente neste trabalho, percebe-se a opinião de Tomei (1993) sobre cultura organizacional, onde ela sofre influência do ambiente externo e do ambiente interno. Do ambiente externo, a cultura é trazida por seus membros ao ambiente organizacional. Numa visão interna, percebe-se que a organização possui um conjunto de valores consistentes com as variáveis de estrutura, tecnologia e estilo de liderança.

Sem dúvida a burocracia existente na Universidade Federal de Santa Catarina, que não é pouca, mostra uma realidade em que seus membros possuem uma responsabilidade limitada, pois até certo ponto eles são responsáveis por suas ações, depois a pessoa em si é substituída por papéis, carimbos, protocolos, assinaturas, e isto bate com a informatização empreendida dentro da Universidade; existe a rede interna, dados são colocados na rede, mas exige-se o papel impresso, carimbado, assinado, aprovado uma, duas, três vezes. Deveria existir um sistema menos complexo, é claro que os dados devem ser bem definidos e corretos, mas facilitar o trajeto, informar com mais clareza, mostrar o que realmente é preciso, pode incentivar outras pessoas a seguirem em frente colocando suas idéias em prática.

Outro fator, ressaltado por Handy (1994), é que dentro de uma mesma organização certamente serão encontradas diferentes culturas interagindo umas com as outras, o que em algumas situações pode descontentar alguns e contentar a outros.

Nesse sentido, o Departamento de Ciências da Administração – CAD, revelou que considera a atividade de Pesquisa muito importante, mas os dados do semestre 1999-1 mostraram que a atividade de Pesquisa teve uma queda. Poucos professores conseguiram produzir artigos ou projetos de pesquisa neste semestre, apesar da vontade de contribuir com estas atividades. O tempo disponível dos professores este ano foi restrito, mas é necessária uma maior divulgação entre professores e alunos, um maior incentivo, não apenas financeiro, mas uma injeção de ânimo nos interessados, melhores esclarecimentos, o relato de experiências gratificantes, de modo a criar uma maior vontade de produzir dentro do CAD. A atividade de Pesquisa apresenta, desde 1997, uma baixa participação, não passando de 38,89% dos professores do CAD. Este é um índice baixo que deveria ser mudado; a atividade de Pesquisa é muito importante pois cria novas idéias e identifica novos talentos.

É oportuno repensar os meios que estão sendo utilizados para realizar a Pesquisa no CAD, a fim de reverter este quadro que mostra pouca participação dos professores, mesmo eles tendo uma consciência da importância da realização desta atividade para o Departamento.

A Extensão, por sua vez, possui dados de crescimento entre 1997 e 1998, decaindo um pouco no primeiro semestre de 1999; um fator que representou esta queda foi a falta de

oportunidade de participar destas atividades. Entretanto, com o cotidiano observado nestes meses de estudo, percebe-se que mais uma vez, a burocracia presente em todo o processo de Extensão prejudica em parte a criação de novos projetos. Muitas dificuldades surgem pela falta de informações claras e bem definidas. Seria interessante produzir um manual de orientação à execução de projetos de Extensão, que detalhasse os passos a seguir com toda informação necessária, especialmente explicando como chegar a essa informação.

As atividades do Estágio-Docência apresentam uma falha onde alguns professores Titulares de uma matéria não aparecem em sala nem para apresentar o estagiário-docente, quem dirá prestar uma assistência aos alunos, acompanhando algumas aulas ao lado do estagiário. Este fato de largar a turma nas mãos dos estagiários deve ser revisto e controlado para garantir que o professor esteja presente orientando e ajudando. A colocação de estagiários-docentes foi criada para auxiliar futuros professores a aprimorarem sua didática trabalhando em sala, mas com o acompanhamento do professor.

Mais um fator a ser repensado entre os professores do CAD, seria que fato ou fatores estariam ocorrendo para apresentar esta ausência em sala; talvez seja a falta de clareza nas normas para o exercício desta atividade, talvez a falta de uma postura mais rigorosa por parte dos superiores, ou também poderia ser a falta de iniciativa por parte dos alunos que estão vivenciando esta situação. Discutir este assunto pode levar ao ponto falho que está causando esta ausência de alguns professores em sala de aula.

Nota-se que no CAD existem divergências de opiniões quanto à cultura presente, mas percebe-se que, em relação à liderança, é importante dar ênfase à comunicação, a opiniões, ao esforço no sentido de conseguir recursos para ir em frente com o trabalho. Tentar melhorar mais esta comunicação, com reuniões, jornal interno, palestras, caixinha de sugestões com um responsável para esboçar as idéias mais relevantes, seria um passo importante para melhorar a convivência dentro do Departamento, pois as pessoas estariam mais livres para expressar suas idéias e, com o tempo, certamente mudanças positivas aconteceriam. A liderança tem um papel fundamental que influencia a cultura de uma organização, pois traz ao longo do tempo modelos, rituais, padrões de comportamento, e portanto é importante preservar a cultura de uma organização dando ênfase a heróis organizacionais, pois eles são uma espécie de modelo a ser seguido (Fleury, 1996).

Um forte paternalismo reina no CAD, pois o funcionário é visto como um ser leal ao Departamento, voltado para exercer o máximo de sua capacidade, deve demonstrar dedicação e ter bom relacionamento com os demais membros. A figura do chefe é vista como sendo forte, correto, mas para comandar precisa ser aceito por aqueles que controla.

A realidade de muitas organizações, em especial das empresas estatais (Moscovici, 1993) mostra situações de conflito entre seus membros. Como esta realidade é influenciada por “fatores culturais e eventos ligados a pessoas, pode ser modificado também por ações humanas efetivas que conduzam a um desfecho mais digno e satisfatório (Moscovici, 1993, p.7). Para tanto, toda mobilização a respeito de encontrar meios de amenizar estes conflitos, seja por sessões de *brainstorming*, reuniões semanais, jornais internos, palestras, até mesmo caixinha de sugestões, são extremamente válidas quando se pretende mudar uma realidade ou pelo menos, quando se pretende amenizar conflitos internos. Trabalhar num clima de conflito de opiniões prejudica não apenas os descontentes, mas também acaba atingindo outros membros, pois em algum momento eles estarão trabalhando lado a lado e o resultado não será tão satisfatório.

Existe uma distribuição de atividades com base na tarefa a ser realizada, o que mostra uma organização voltada para a tarefa e não para o ser humano; é preciso acontecer uma maior valorização do ser humano, não como um recurso humano para a tarefa, mas como um humano de recursos, com sentimentos, idéias, capacidade, com vontade de agir conforme suas idéias criando um novo modelo, uma nova visão dentro do Departamento. Tudo isso, para que as atividades sejam desenvolvidas com maior sinergia e consistência, reduzindo as divergências entre discurso e ação, bem como as diferenças de posturas entre os professores mais antigos e os que entraram mais recentemente no Departamento.

7 BIBLIOGRAFIA

1. CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4.ed. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1996.
2. COSTA, Geraldo Vieira. **Cultura e valores organizacionais**. Florianópolis : Insular, 1999.
3. DAEx. 1999. Endereço eletrônico: <http://www.daex.ufsc.br>
4. FLEURY, M. T. L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo : Atlas, 1989.
5. FLORIANÓPOLIS. Diretrizes de extensão do departamento de ciências da administração. Portaria - nº041/CAD/96, de 26 de setembro de 1996. Diretrizes de extensão em conformidade com a Resolução nº031/93 do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. **Departamento de Ciências da Administração, 1996.**
6. FLORIANÓPOLIS. Políticas e diretrizes de pesquisa. Portaria - nº047/96, de 14 de novembro de 1996. Políticas e diretrizes de pesquisa em conformidade com as Resoluções nº023/93 e 053/95 do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. **Departamento de Ciências da Administração, 1996.**
7. HANDY, Charles. **Deuses da Administração**. São Paulo: Saraiva, 1994.
8. MARCANTONIO, Antonia Terezinha; SANTOS, Martha Maria dos; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Elaboração e divulgação do trabalho científico**. São Paulo : Atlas, 1993.
9. MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo : Atlas, 1996.
10. MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro : José Olympio, 1993.
11. NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE TRABALHOS. Parte – 6: referências bibliográficas. 4.ed. Curitiba : **Ed. da UFPR**, 1994.
12. NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE TRABALHOS. Parte – 7: citações e notas de rodapé. 4.ed. Curitiba : **Ed. da UFPR**, 1994 .
13. NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE TRABALHOS. Parte – 8: estilo e orientação para datilografia e digitação. 6.ed. Curitiba : **Ed. da UFPR**, 1996.
14. O CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 1999. Endereço eletrônico: <http://www.cse.ufsc.br/~cad/historia.html>

15. PRÓ-REITORIA DE CULTURA E EXTENSÃO/PRCE. 1999. Endereço eletrônico: <http://www.reitoria.ufsc.br/prce/>
16. PRPE – PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO. 1999. Endereço eletrônico: <http://www.reitoria.ufsc.br/prpg/>
17. RESOLUÇÃO Nº05/Cun/98, de 04 de Agosto de 1998. 1999. Endereço eletrônico: <http://www.ufsc.br/resolucao.html>
18. ROBBINS, P. Stephen. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro : Afiliada, [199-].
19. TAVARES, Maria G. P. **Cultura organizacional** : uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1993.
20. TÍTULO IV: DA COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA. 1999. Endereço eletrônico: <http://www.reitoria.ufsc.br/gabinete/regimento/>
21. TOMEI, Patrícia Amélia; BRAUNSTEIN, Marcelo Lomacinsky. **Cultura organizacional e privatização** : a dimensão humana. São Paulo : Mkroon Books, 1993.
22. TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais** : pesquisa qualitativa em educação. São Paulo : Atlas, 1987.

ANEXO

Caro funcionário ou professor do Departamento de Ciências de Administração: este questionário faz parte do Trabalho de Conclusão de Estágio do Curso de Graduação em Administração, da aluna Heloiza Martignago, e está sendo realizado para identificar a Cultura do Departamento de Ciências de Administração (CAD). Não é necessária sua identificação.

Desde já agradeço sua colaboração, e peço que devolva este questionário respondido na Coordenadoria de Estágio com a máxima urgência.

QUESTIONÁRIO

A - Dados de identificação:

- | | |
|---|--|
| 1. Grau de escolaridade: | 2. Há quanto tempo trabalha no Departamento: |
| <input type="checkbox"/> Segundo grau completo; | <input type="checkbox"/> até quatro anos; |
| <input type="checkbox"/> graduado; | <input type="checkbox"/> de cinco a dez anos; |
| <input type="checkbox"/> especialista; | <input type="checkbox"/> de dez a quinze anos; |
| <input type="checkbox"/> mestrando; | <input type="checkbox"/> de quinze a vinte anos; |
| <input type="checkbox"/> mestre; | <input type="checkbox"/> mais de vinte anos. |
| <input type="checkbox"/> doutorando; | |
| <input type="checkbox"/> doutor. | |

B - Sobre o Departamento de Ciências de Administração:

Em cada tópico classifique as quatro questões na ordem mais adequada pela sua percepção. Pontue as questões de acordo com sua percepção sobre o que ocorre no Departamento de Ciências da Administração em relação aos funcionários e professores. Ler as questões e dar nota de 1 até 4 para cada pergunta. Considerar que o CAD ou você acha:

- 1 – afirmação que melhor representa a organização;
- 2 – afirmação que representa em parte a organização;
- 3 – afirmação que pouco representa a organização; e
- 4 – afirmação que não representa a organização.

1. O que é um bom patrão? No CAD, um bom patrão:

- ☐ é forte, decidido e firme, porém justo. Ele (ou ela) é protetor, generoso e reconhece os funcionários leais;
- ☐ é correto, e evita usar a autoridade para vantagem própria. Ele (ou ela) exige dos funcionários apenas aquilo que é pedido nas normas da empresa;

- () não diferencia os funcionários e aceita sugestões para questões ligadas às tarefas. Ele (ou ela) usa sua autoridade para conseguir os recursos necessários para prosseguir com a tarefa;
- () preocupa-se e reage às necessidades das pessoas e aos valores dos outros, e dá condições de trabalho satisfatórias e estimuladoras para o crescimento dos funcionários.

2. O que é um bom funcionário ? Para o CAD, um bom funcionário:

- () trabalha duro, é leal aos interesses de seu superior e digno de confiança;
- () é responsável e confiável, cumprindo com os deveres e as responsabilidades da tarefa e evitando ações que surpreendam e enrolem seu superior;
- () contribui com o melhor de si para as tarefas e está aberto a idéias e soluções. Apesar disto, é um funcionário que cede a liderança a outros quando eles demonstram ter maiores conhecimentos ou habilidades;
- () está sempre interessado em desenvolver suas potencialidades e está aberto a aprender e receber ajuda. Também respeita as necessidades e os valores dos outros e está pronto a dar-lhes ajuda e a contribuir para o seu desenvolvimento.

3. Um bom funcionário se preocupa mais com o quê? Para o CAD, um funcionário deve se preocupar com:

- () as exigências do superior;
- () os deveres, as responsabilidades, as tarefas de sua função e seu próprio comportamento pessoal;
- () os padrões das tarefas quanto a habilidade, capacidade;
- () as necessidades pessoais dos indivíduos envolvidos.

4. O que precisa para um funcionário ir bem no Departamento? No CAD, um funcionário pode crescer se:

- () é uma pessoa consciente, gosta de assumir riscos e age por conta própria;
- () é responsável e pensa antes de agir, com um forte senso de lealdade para com a empresa;
- () é muito competente nas tarefas que realiza, preocupando-se em ver a tarefa finalizada;
- () é muito eficiente e competente nos relacionamentos pessoais, e preocupado com o desenvolvimento das capacidades individuais.

5. Como a empresa trata o indivíduo ? O CAD trata o funcionário como:

- ☐ uma pessoa de confiança, cujo tempo e energia estão à disposição daqueles que chefiam a empresa;
- ☐ como se seu tempo e energia estivessem disponíveis através de um contrato, e com responsabilidades das duas partes;
- ☐ um companheiro de trabalho que dedicou suas habilidades e capacidades a uma causa de interesse para todos;
- ☐ uma pessoa interessante e talentosa por sua própria capacidade e trabalho.

6. Pelo que as pessoas são influenciadas e controladas? No CAD, as pessoas são controladas e influenciadas por:

- ☐ exercício pessoal de recompensas, punições ou amizades (carisma);
- ☐ poder econômico e político para fazer cumprir procedimentos e padrões de desempenho;
- ☐ comunicações e discussão sobre as tarefas, motivadas pelo compromisso pessoal em atingir a meta;
- ☐ interesse e prazer nas atividades a serem feitas, e/ou preocupação e cuidados com as necessidades das outras pessoas envolvidas.

7. O que é preciso para que uma pessoa controle as atividades de outra? Para o CAD, para que uma pessoa controle a atividade de outra é preciso:

- ☐ ter mais poder e influência na organização;
- ☐ sua função determinar que ela é responsável por dirigir a outra;
- ☐ possuir mais conhecimento na tarefa por fazer;
- ☐ ser aceita por aqueles que controla.

8. As tarefas são distribuídas entre os funcionários com base em que? Para o CAD, as tarefas são distribuídas com base em:

- ☐ necessidades pessoais daqueles que dirigem a universidade;
- ☐ divisões formais de funções e responsabilidades no sistema;
- ☐ requisitos da tarefa a ser feita;
- ☐ desejos e necessidades pessoais de aprendizado e crescimento dos membros individuais da organização.

9. Por que a competição ocorre? No CAD, a competição ocorre por:

- ☐ procura de poder e vantagens pessoais;
- ☐ procura de uma posição de alto cargo no sistema formal;
- ☐ maior contribuição na tarefa;
- ☐ necessidades pessoais.

Assinale a alternativa que mais se identifica com o seu pensamento:

10. Para você a importância do ensino de Graduação pode ser avaliada como:

- ☐ sem importância pois não pretendo dar aula somente para graduação;
- ☐ um meio de conseguir cargos maiores dentro da universidade;
- ☐ importante pois o ensino de graduação seria uma fase intermediária para a especialização;
- ☐ muito importante pois cada etapa do ensino deve ser dada com o maior respeito porque irá criar condições para os alunos crescerem.

11. Você considera a Extensão como:

- ☐ importante pois consigo ganhar mais dinheiro;
- ☐ importante pois consigo ganhar prestígio;
- ☐ importante pois repasso meus conhecimentos e ganho mais dinheiro;
- ☐ importante pois dou a chance para outras pessoas aprenderem mais, e assim repasso meus conhecimentos.

12. Você considera a pesquisa como:

- ☐ algo que ocupa muito tempo e não traz retorno;
- ☐ serve apenas para ganhar prestígio nas publicações;
- ☐ é importante pois posso obter benefícios próprios e repasso meus conhecimentos;
- ☐ é muito importante pois dou mais credibilidade ao curso de Administração.

13. Você considera o estágio docência importante para o curso de graduação?

- ☐ sim pois ajuda os estagiários a aprimorarem sua didática em sala;
- ☐ sim pois proporciona aos alunos aulas diferenciadas e atualizadas;
- ☐ não pois os mestrados não possuem didática nem conhecimentos suficientes para proporcionarem aos alunos uma educação no nível de graduação;
- ☐ sim, pois evitam que eu tenha que gastar tempo em aulas de graduação.